



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE ECONOMIA



**INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LA
ESPECIALIDAD PRESTADOS EN LA EMPRESA
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
ECONOMISTA**

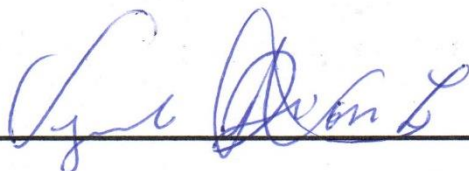
Br. Econ. JUAN HUMBERTO GARCIA PALACIOS

PIURA, 2020

**INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LA
ESPECIALIDAD PRESTADOS EN LA EMPRESA
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.**

10 - 11

**DR. BENJAMIN BAYONA RUIZ
PRESIDENTE**

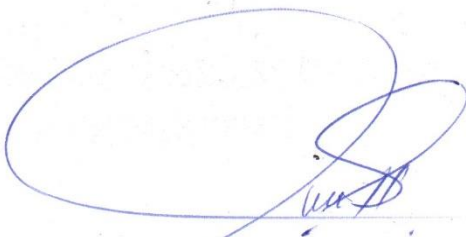


**DR. SEGUNDO DIOSES ZARATE
SECRETARIO**



**M.Sc. PABLO RIJALBA PALACIOS
VOCAL**

**INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LA
ESPECIALIDAD PRESTADOS EN LA EMPRESA
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.**



**JUAN HUMBERTO GARCIA PALACIOS
EJECUTOR**



**Dr. JAIME ROMERO ZAPATA
PATROCINADOR**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
OFICINA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN



FORMATO N°7

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE ANTEPROYECTO DE TESIS

Título del anteproyecto de tesis:

INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LA ESPECIALIDAD PRESTADOS EN LA
EMPRESA CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.

García Palacios Juan Humberto, identificado con DNI N° 02829290, Facultad de Economía.

DECLARO BAJO JURAMENTO: que el anteproyecto de investigación que presento es original e inédito, no siendo copia parcial ni total de proyecto de tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.



Huella Digital



Piura, 13 de agosto de 2019

García Palacios Juan Humberto.

DNI: 02829290

UNP-VRI-OCIN-DJ-N°01218 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE ECONOMIA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
UDIFE-UNP.
"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"



ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DEL INFORME DESCRIPTIVO POR PRESTACIÓN DE
SERVICIOS EN LA ESPECIALIDAD - Nº 001-2020

Siendo las 11:00 horas del día viernes 17 de enero del año 2020, en el Ambiente de Conferencias de la sala de Consultas Académicas de la Facultad de Economía - UNP, se reunieron el Jurado Calificador que suscribe, para escuchar la sustentación Pública del Informe Descriptivo por Prestación de Servicios en la Especialidad titulado: "INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LA ESPECIALIDAD PRESTADOS EN LA EMPRESA CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.", presentado por el Bachiller en Economía, JUAN HUMBERTO GARCIA PALACIOS.

Estuvo (Estuvieron) ausente (s) el (los) siguiente (s) miembro (s) del Jurado y/o asesor del Informe Descriptivo por Prestación de Servicios en la Especialidad:

- 1)
- 2)

En concordancia con el Reglamento para la obtención de Título Profesional mediante Informe Descriptivo por Prestación de Servicios en la Especialidad, aprobado en Sesión Ordinaria de Consejo Universitario de fecha 29-09-92 y en Sesión Ordinaria del Consejo de Facultad de Economía; exclusivamente los miembros del Jurado Calificador, la declararon:

CON EL CALIFICATIVO DE: APROBADO O DESAPROBADO

APROBADO

Siendo las 12:05 p horas se dio por concluido el acto académico.

Dando fe a lo expresado en la presente acta, suscriben los miembros del Jurado Calificador:

13 - 11
DR. BENJAMÍN BAYONA RUÍZ
PRESIDENTE DE JURADO

[Signature]
DR. SEGUNDO DÍOSES ZARATE
SECRETARIO DE JURADO

[Signature]
M.Sc. PABLO RIJALBA PALACIOS
VOCAL DE JURADO

[Signature]

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION..... | 9 |
| JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO..... | 10 |
| CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES | |
| 1.1 Antecedentes de la institución..... | 11 |
| 1.2 Actividad central de la empresa..... | 14 |
| 1.3 Objetivos de la empresa..... | 15 |
| 1.4 Programas de la empresa..... | 15 |
| 1.5 Organización de la empresa..... | 16 |
| 1.5.1 El Capital social..... | 16 |
| 1.5.2 Estructura administrativa..... | 17 |
| 1.6 La importancia y papel de las estadísticas en la empresa..... | 18 |
| CAPÍTULO 2: AMBITO Y AREA DE LA EXPERIENCIA LABORAL | |
| 2.1 Procesos de nuestra cadena de suministros..... | 20 |
| 2.2 El objetivo de la cadena de suministro..... | 23 |
| 2.3 Actividades de la cadena de suministro..... | 23 |
| ¿Quiénes integran una cadena de suministros?..... | 24 |
| 2.4 El equipo de trabajo de la cadena de suministros..... | 26 |
| 2.5 El método de trabajo..... | 27 |
| 2.6 Cementos Pacasmayo y sus Referentes..... | 31 |
| CAPITULO 3: DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA LABORAL | |
| 3.1 Antecedentes de la experiencia..... | 32 |
| 3.2 Rol desempeñado en el marco de la experiencia..... | 32 |
| 3.3 Los cargos desempeñados y las funciones..... | 34 |
| 3.3.1 Asistente logístico:..... | 34 |
| 3.3.2 Coordinador de despachos prefabricados y transporte..... | 36 |
| 3.3.3 Coordinador logístico de DINO Y DISAC..... | 37 |
| 3.4 Problemas presentados y las soluciones..... | 38 |
| 3.4.1 Planificación y despacho de prefabricados en DINO..... | 40 |
| 3.5 Los instrumentos utilizados..... | 41 |
| 3.5.1 SAP: Systems Applications Products in Data Processing..... | 44 |
| 3.5.2 Compras: Procedimientos..... | 47 |
| 3.5.3 Mantener estrecha relación y adecuada selección de proveedores..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 4: UTILIZACION Y APLICACION DE LOS RESULTADOS | |
| 4.1 Fundamentación..... | 55 |
| 4.2 Logros de Interés..... | 57 |
| RECOMENDACIONES..... | 60 |
| CONCLUSIONES..... | 61 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 62 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Estructura de Cementos | 18 |
| Figura 2 | Cadena de suministros de una empresa..... | 26 |
| Figura 3 | Cuadro de acciones a realizar y el resultado que se espera..... | 37 |
| Figura 4 | Cuadro Comparación entre SAP, ERP y CRM..... | 45 |
| Figura 5 | Encargados de aceptar un pedido de acuerdo al monto | 48 |
| Figura 6 | Diagrama de flujo del proceso de compra de materia prima..... | 51 |
| Figura 7 | Compras de materia prima. Periodo Enero-Diciembre 2019..... | 52 |
| Figura 8 | Gráfico para analizar el movimiento de compras de materia prima..... | 52 |
| Figura 9 | Indicadores Financieros de la empresa Pacasmayo..... | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|---------|---|----|
| Tabla 1 | Acciones Cementos Pacasmayo S.A.A..... | 17 |
| Tabla 2 | Participación de Cementos Pacasmayo S.A.A. | 17 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de la realización de los servicios profesionales en la especialidad prestados en la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. Como se indica en la Memoria Anual (2018), esta empresa tiene por objeto dedicarse a la elaboración y fabricación de cementos, cal, agregados, bloques y ladrillos de cemento, concreto premezclado, prefabricados de concreto y otros materiales de construcción, derivados y afines, lo que incluye su comercialización y venta en el Perú (Memoria anual 2018,s.f).

Para atender eficientemente el mercado, se cuenta con dos plantas de producción de cemento: la planta Pacasmayo, operativa desde 1957; y la planta Piura, que entró en funcionamiento en 2015. Asimismo, las oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de Lima (Memoria anual 2018, s.f)

La experiencia llevada a cabo se desarrolló en el área llamada cadena de suministro en donde las operaciones se alinean a la Política Corporativa de Compra de Bienes, Servicios y Materia Prima, que se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia Central Salud y Seguridad del cliente, Cadena de Suministro y Administración.

Esta directriz permite gestionar de manera uniforme, ordenada y transparente los procesos de compra de bienes y servicios, con el fin de atender los requerimientos internos y externos de bienes, servicios y materias primas, y de operar con bajos costos y de manera flexible, alineamos todas las cadenas logísticas a las operaciones productivas y comerciales de todo el Grupo Pacasmayo (Memoria anual 2018,s.f). De esta manera se integran los procesos de Planificación, Compras, Abastecimiento, Almacenes, Operaciones Logísticas y Despacho, hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los clientes.

Es oportuno mencionar que ésta experiencia de practica laboral es de gran contribución para el desarrollo profesional ya que se enriquecen los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera; éste trabajo deja también una gran satisfacción personal al fortalecer la actitud de servicio lo que permite colaborar en la empresa, mediante el planteamiento de soluciones efectivas al problema presentado.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El desempeño laboral permite poner en práctica todos los conocimientos teóricos y prácticos que fueron adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, siendo éste el motivo principal para el desarrollo profesional del estudiante, además que permite conocer cómo es el desarrollo de su vida en el área industrial, donde logrará un aprendizaje de técnicas nuevas y actualizadas; cabe destacar que durante esta etapa el estudiante además de manifestar sus destrezas laborales podrá obtener una preparación previa, es decir un adiestramiento, el cual le permitirá un mejor desempeño en el campo profesional.

Es importante destacar que las pasantías tienden a dejar un gran aporte para la empresa, ya que de una u otra manera se solucionan algunos problemas que en ese momento no se han ejecutado, siendo éste uno de los factores que benefician al estudiante para que se especialice en diferentes áreas de la economía.

En éste caso el desempeño laboral se realizó el área llamada cadena de suministro en donde las operaciones se alinean a la Política Corporativa de Compra de Bienes, Servicios y Materia Prima, que se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia Central Salud y Seguridad del cliente, Cadena de Suministro y administración; en conclusión se puede expresar que el éxito del desempeño laboral depende del aprovechamiento que el estudiante le dé a la misma.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Antecedentes de la institución

Perú para el año 1,949, tenía un potencial crecimiento económico y un grupo de inversionistas aprovechando esta situación, deciden fundar la Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte S.A. con la instalación de una planta de cemento en Pacasmayo (La Libertad), que fue la primera en atender las grandes demandas en esa región debido a la pujante operaciones agrícolas, industriales y petroleras (Una historia por contar, s.f).

En 1955, mientras se avanzaba con la aprobación de los permisos y el financiamiento internacional de la obra –valuada en USD 5 000 000–, Luis Hochschild lideró la negociación que devino en el ingreso del Grupo Hochschild – a través de su brazo industrial Corporación Comercial Sud Americana (Cosmana) – al joint venture encabezado por Jaime Rizo Patrón, que incluiría la construcción de una planta cementera en Condorcocha (Junín) (Una historia por contar, s.f).

El punto clave para el auge de la industria petrolera, vino de la mano de la empresa Mauricio Hochschild Panamanian Holding Company, puesto que con la incorporación del Grupo Hochschild en el año 1955, la empresa logra conseguir un financiamiento por USD 2 500 000 del Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (actualmente Banco Mundial), pues gracias a ello se aprobó la línea crediticia.

Al año siguiente, entre los meses de agosto y setiembre, la compañía obtiene los permisos definitivos de operación de parte de los ministerios de Fomento y Obras Públicas y de Minería, que conceden inicio oficial a la construcción e instalación del primer horno de clinker en la planta de Pacasmayo, el cual contó con tecnología alemana provista por la empresa MIAG (Muhlenbau und Industrie G.M.B.H) (Una historia por contar, s.f).

Paralelamente, la Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte S.A. cambia su razón social a Compañía Cementos Pacasmayo S.A. Casi dos años después, el 27 de noviembre de 1957, la cementera inició la operación de su fábrica, cuya capacidad de producción de cemento era de 350 TM/día (aproximadamente 110 000 TM/año). El éxito de la iniciativa se daba por descontado, pues ya en 1954 la demanda de cemento en la zona norte del país superaba las 130 000 TM/año y su ratio de crecimiento estaba

estimado en 10% anual, cifra que permitía prever el funcionamiento al total de la capacidad de la planta (Una historia por contar, s.f).

De acuerdo a los parámetros establecidos, en 1961, a solo tres años luego de iniciar operaciones, la planta sobrepaso la capacidad estimada en 5.7% y su éxito no solo se debió a la cantidad procesada sino en la calidad del cemento producido que superaba los requisitos de la ASTM (American Society for Testing and Materials) para el Portland I (Una historia por contar, s.f).

En 1966 la demanda de cemento mantenía un crecimiento de dos dígitos, ante lo cual la Compañía pone en marcha, en marzo, una primera etapa de la ampliación. Pero es a partir de junio de 1967 que concluye el proyecto –cuyo costo fue de USD 7 500 000– y se eleva la capacidad instalada de producción de cemento a 303 500 TM/año, tras el inicio de producción de un segundo horno de clínker de 150 000 TM/año de capacidad (Una historia por contar, s.f).

La operación de una segunda planta trajo nuevos desafíos a la organización, razón por la cual el 10 de diciembre de 1998 se constituyó la razón social Cementos Pacasmayo S.A.A., producto de la fusión de Cementos Pacasmayo, Cementos Selva (antes Cementos Rioja) y Cordasa (productora de trefilados de alambre) (Una historia por contar, s.f).

Pero la estrategia de Pacasmayo también incluía el crecimiento orgánico, pues ese año se decidió la instalación de un nuevo molino de cemento en Pacasmayo, con el que a inicios del 2000 se incrementó la capacidad instalada de producción de cemento de 1 300 000 TM/año a 2 200 000 TM/año. Otro hito importante del año del quincuagésimo aniversario de la Compañía se alcanzó el 29 de agosto, cuando Pacasmayo gana el Concurso Público Internacional N° PRI-89-2007 para la promoción de la inversión privada en las concesiones remanentes del Proyecto Bayóvar y se adjudica de manera indefinida la concesión Bayóvar N° 9, ubicada en Sechura (Piura) (Una historia por contar, s.f).

Al respecto, el Estado tenía un depósito de diatomitas en Bayóvar (Piura) que puso en concurso, pues existía un anteproyecto para poner una planta cementera. Fue un caso similar al de Rioja, donde la compañía compitió y ganó el concurso internacional porque era su mercado. Al ganar logró la concesión con el enfoque de usar las

diatomitas en la fabricación de cemento. Pero cuando los geólogos trajeron las primeras muestras dieron cuenta de que se trataba de fosfatos y se planteó una exploración a fondo del depósito para conocer su potencial. Ahora se sabe que es tan grande como el de Vale. Con la construcción y puesta en marcha de la nueva planta cementera en Piura, sumaría una capacidad instalada de 1600 000 TM/año de cemento y que demandaría una inversión de USD 365 000 000 (Una historia por contar, s.f).

Según refiere Humberto Nadal, Gerente General de la empresa Pacasmayo “este proyecto representó un enorme reto y una gran motivación para la empresa, pues la meta era construir la planta cementera más moderna del Perú y Latinoamérica” (Una historia por contar, s.f). Además, esta nueva fábrica le permite a la empresa formarse en un esquema multiplanta, con las plantas en La Libertad y San Martín, abasteciendo de esta forma los mercados del norte y de la selva del Perú

El 2012 fue un buen año para Pacasmayo desde todo punto de vista, pues también consolidó la ampliación de la planta de Cementos Selva a 440.00 TM/año de cemento y registró un importante crecimiento en los despachos de cementos, superando por primera vez los dos millones de toneladas métricas. Además, ha sumado galardones que reflejan que su negocio no solo está imbuido por una eficiente gestión empresarial, sino que el respeto y responsabilidad también la caracterizan en los planos social y ambiental.

Así, por ejemplo, Pacasmayo ha sido reconocida - desde el 2010 - por seis años consecutivos como parte de las empresas que forman el Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En tanto, Perú 2021 le ha otorgado desde el 2012 el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Cabe resaltar también que en el 2015 las unidades Tembladera y Cerro Pintura fueron consideradas en el Registro de Buenas Prácticas Ambientales de la OEFA (Una historia por contar, s.f).

Por todo ello, la historia de Pacasmayo es una historia de superación, de crisis y altibajos sobrellevados sin flaquear, de éxito por la capacidad para generar riquezas y beneficios al país a contracorriente de la situación mundial, y de compromiso total con el Perú (Una historia por contar, s.f)

1.2 Actividad central de la empresa

Negocios Grupo Pacasmayo tiene por objeto dedicarse a la elaboración y fabricación de cementos, cal, agregados, bloques y ladrillos de cemento, concreto premezclado, prefabricados de concreto y otros materiales de construcción, derivados y afines, lo que incluye su comercialización y venta en el Perú. Para atender eficientemente el mercado, se cuenta con dos plantas de producción de cemento: la planta Pacasmayo, operativa desde 1957; y la planta Piura, que entró en funcionamiento en 2015. Asimismo, las oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de Lima (Garro, 2019).

En el marco de nuestra la visión al 2030, se fija el compromiso de brindar una solución integral para los proyectos de los clientes y así responder a las necesidades únicas de cada obra. Es por eso, que el portafolio de soluciones se ha desarrollado y especializado por cada segmento en el sector construcción de acuerdo al Reporte de sostenibilidad (Memoria Anual 2017, s.f) en la siguiente forma:

1. Edificaciones: Brinda una gran variedad de soluciones constructivas enfocadas en generar eficiencias y en agilizar la construcción
2. Infraestructura vial: Dirigido a brindar soluciones de ingeniería integrales para vías y carreteras; fomentando el desarrollo de nuestro país al conectar nuestras ciudades y comunidades.
3. Industria: Enfocado en atender obras de alta complejidad con requerimientos técnicos especiales de sostenibilidad, responsabilidad social y/o protección al medio ambiente.
4. Energía y minas: Especializado en proveer las soluciones enfocadas en potenciar la seguridad, el desarrollo sostenible y la preservación del medio ambiente en la operación.
5. Infraestructura: Provee un portafolio amplio de productos con el objetivo de optimizar las instalaciones y servicios necesarios para el crecimiento y funcionamiento ordenado de zonas urbanas y rurales.

En la misma línea, se ha emprendido un cambio de enfoque para pasar de ser una empresa especializada en cemento a una que brinda soluciones constructivas con una orientación centrada en el cliente (Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018, s.f)

La política de calidad evidencia el compromiso de crear valor para los clientes de manera que se cumpla con sus expectativas. Con tal fin, por un lado, se aseguran de que las materias primas cumplan requisitos técnicos necesarios para poder homogenizarlas y que formen parte importante de los productos que cumplen con los requisitos técnicos mediante la aplicación de tecnología y procesos necesarios; y por otro, de estar cerca de los clientes a través de los canales de distribución (Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018, s.f)

1.3 Objetivos de la empresa

Según la página de la Bolsa de valores de Lima, en el Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018 (s.f) se encuentran establecidos los objetivos de la empresa y los cuales se citan a continuación:

1. Ser una empresa líder en el norte de Perú en soluciones constructivas.
2. Instaurar la creación del valor mediante la innovación, calidad, eficiencia operativa, cuidado del medio ambiente, responsabilidad social, seguridad y el desarrollo de los clientes y capital humano.
3. Proveer de los artículos y materiales en cantidad, calidad y tiempo necesario al menor costo posible con la cadena de suministros.
4. Establecer un plan operativo que permita ordenar y planificar cada una de las actividades.

1.4 Programas de la empresa

Según el Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018 (s.f), la empresa cuenta con los siguientes programas:

- ✓ Identificar y apostar por proyectos sostenibles como parte de nuestra inversión social y generar valor reputación al o empresa a través de una buena gestión de nuestra estrategia comunicación interna y externa.
- ✓ Soporte administrativo y financiero eficiente que sea ágil y responda a las necesidades y realidad de cada uno de nuestras operaciones.
- ✓ Mantener un sistema de información y gestión social no solo como un backup de nuestras acciones sino como una herramienta que nos ayude a tomar decisiones y nos mantenga al día sobre nuestro contexto social en cada zona operativa de nuestros proyectos sociales para asegurarnos que cada sol de nuestra inversión aporta en la calidad de vida de las personas.
- ✓ Establecer un plan de mercadeo o social a través del cual la población participante y beneficiaria de nuestros proyectos valore el aporte de Pacasmayo a la comunidad.
- ✓ Entender que es un actor más el este proceso de desarrollo social, por ello la creación de alianzas permitirá hacer posible alcanzar varios de los objetivos en los cuales se ven identificados.

1.5 Organización de la empresa

1.5.1 El capital social

Cementos Pacasmayo es una Sociedad Anónima Abierta (SAA), que cotiza acciones en las bolsas de valores de Lima y de Nueva York. Su estructura accionarial se divide de la siguiente manera: El capital social de Cementos Pacasmayo S.A.A. está representado por 423, 868, 449 acciones comunes de un valor nominal de S/ 1.00 cada una (Inversionistas, s.f) El Sr. Eduardo Hochschild), posee indirectamente 50.01% del accionariado a través de Inversiones Aspi S.A.

Tabla 1 *Acciones Cementos Pacasmayo S.A.A.*

| Acciones | % |
|--|--------|
| Inversiones Aspi S.A. | 50.01 |
| JP Morgan Chase Bank N.A. FBO Holders of ADR | 15.54 |
| Otros | 34.45 |
| Total | 100.00 |

Fuente: Garro (2019)

El Grupo Pacasmayo está compuesto por Cemento Pacasmayo S.A.A. y sus 00subsidiarias, en las que tiene las siguientes participaciones accionarias:

Tabla 2 *Participación de Cementos Pacasmayo S.A.A.* %

| | |
|---|-------|
| Directa Salmueras Sudamericanas S.A. (*) | 74.90 |
| Cementos Selva S.A. | 99.99 |
| Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L. | 99.99 |
| Empresa de Transmisión Guadalupe S.A.C. | 99.99 |
| Indirecta (a través de Cementos Selva S.A.) | |
| DINO selva Iquitos S.A.C. | 97.55 |
| Acuícola los Paiches S.A.C. | 99.99 |

(*) En diciembre del 2017, el Grupo Pacasmayo dio de baja este proyecto.

Fuente: Garro (2019)

1.5.2 Estructura administrativa

El Directorio de Cementos Pacasmayo S.A.A. que es responsable de las decisiones de la Compañía, así como de monitorear las actividades relacionadas a su gestión; se encuentra conformado por nueve miembros de los cuales tres son Directores Independientes. La conformación actual del Directorio fue definida en la Junta de

Accionistas obligatoria Anual celebrada en marzo del 2017, para el periodo 2017 – 2019, presentando adecuada estabilidad al ser, en su mayoría, similar al del periodo anterior (Garro, 2019).

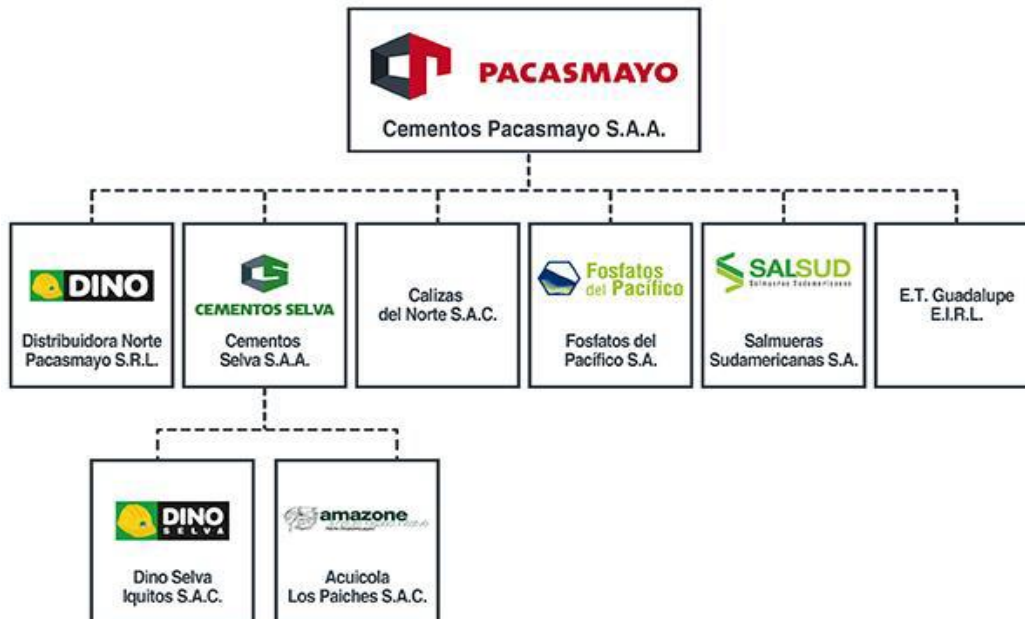


Figura 1. Estructura de Cementos Fuente: (Nosotros, s.f).

1.6 La importancia y papel de las estadísticas en la empresa

La estadística es la base del conocimiento práctico y real; su finalidad es suministrar información y su utilidad dependerá en gran parte de lo que nos propongamos y la forma como usemos los datos (Importancia, 2015). Es importante porque permite conocer la realidad de una situación, observación o fenómeno sucedido en este caso en la empresa Cementos Pacasmayo.

Hoy en día, los gerentes de negocios se enfrentan a complejidades como nunca antes, ya sea en el diseño de nuevos productos, en la racionalización de un proceso de producción o en la evaluación de los clientes actuales o prospectivos. Para llevar a cabo la ejecución de una empresa ya no basta el sentido común, para los empresarios, la estadística se ha convertido en un instrumento que los ayuda a enfrentar la incertidumbre, a pesar de la avalancha de información disponible, permitiendo que éstos tomen decisiones más inteligentes y con mayor rapidez; además les sirve de

apoyo para mantener un liderazgo estable ante el personal que dependen de ellos (Williams, s.f)

Lo interesante de las estadísticas es que, en muchos casos, la información cuantitativa que brinda permite conocer a ese nivel mucho mejor a una empresa o sociedad, Todos estos datos numéricos son utilizados por los responsables de la empresa a través de sus distintos niveles de organización para luego realizar proyectos de diferente tipo que tengan que ver con mejorar esa situación (Importancia, 2015).La estadística tiene una utilidad no sólo en aspectos sociales, sino que también sirve para todo tipo de investigación científica si se tiene en cuenta que los datos estadísticos son el resultado de varios casos de entre los cuales se toma un promedio (Importancia, 2015).

En este sentido, el objetivo del análisis estadístico en la empresa, es identificar directrices que aplicadas a una muestra de consumidores sirva para encontrar modelos en los datos no ordenados que se puedan utilizar para crear expectativas más positivas y aumentar las ventas para el cliente (Rouse, s.f).

Los líderes empresariales pueden verse acorralados cuando inducen a los clientes para que se muevan en una dirección determinada o toman un riesgo basado en opiniones sin fundamento. La estadística les proporciona metas objetivas e independientes, pruebas contundentes para tomar posiciones y un nivel de seguridad en los caminos a seguir en la empresa (Williams, s.f).

La estadística pone de manifiesto también, las relaciones existentes entre variables, un examen cuidadoso de los datos puede revelar los vínculos entre dos variables como ofertas específicas de ventas y cambios en los ingresos, clientes insatisfechos y productos comprados. Además, la profundización en el análisis de los datos puede proporcionar certeza acerca de las teorías específicas sobre las conexiones de prueba; esto puede conducir a un mayor control sobre la satisfacción del cliente, repetición de compras y el volumen de ventas posterior (Williams, s.f).

Cualquier empresa que haya observado una mejora continua en su programa de garantía de calidad entenderá la necesidad de la estadística. Es decir, la estadística proporciona los medios para medir y controlar los procesos de producción para minimizar las variaciones que conducen a error o residuos y para garantizar la

coherencia en el proceso. Esto ahorra dinero al reducir las cantidades de material utilizado para fabricar o rehacer productos, así como los materiales perdidos por exceso y desechos, más el costo por validez de las garantías debido al envío de productos defectuosos (Casquete, Espinoza, Alcivar y Flores, 2016)

CAPITULO 2: AMBITO Y AREA DE LA EXPERIENCIA LABORAL

La experiencia llevada a cabo entre el periodo 2003 a la fecha se desarrolló en el área llamada cadena de suministro en donde las operaciones se alinean a la Política Corporativa de Compra de Bienes, Servicios y Materia Prima, que se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia Central Salud y Seguridad del cliente, Cadena de Suministro y Administración.

Esta directriz permite gestionar de manera uniforme, ordenada y transparente los procesos de compra de bienes y servicios, con el fin de atender los requerimientos internos y externos de bienes, servicios y materias primas, y de operar con bajos costos y de manera flexible, alineamos todas las cadenas logísticas a las operaciones productivas y comerciales de todo el Grupo (Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018, s.f).

De esta manera se integran los procesos de Planificación, Compras, Abastecimiento, Almacenes, Operaciones Logísticas y Despacho, hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los clientes.

Otros de nuestros objetivos son la reducción de los tiempos de ciclo y la minimización de las inversiones en infraestructura necesaria para operar.

2.1 Procesos de una cadena de suministros.

Una cadena de suministro es un grupo de actividades, instalaciones y medios de distribución para usarlos en el proceso de venta de un producto o varios productos hasta lograr su totalidad. Empieza con la búsqueda de materia prima para ser transformada y fabricada para después distribuirla hasta llegar al consumidor final (Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018, s.f).

La cadena de suministro es una función indispensable y vital que implica todas las operaciones que son indispensables para que un producto logre llegar al cliente final en buenas condiciones y calidad óptima. Estas operaciones incluyen todas las funciones indispensables que deben estar bien dirigidas, para la adquisición de materias primas, transformarla, llegar a las cadenas de venta con el fin de entregar al consumidor final (Roldan, 2019)

Una cadena de suministro depende muchas funciones en distintas etapas de producción. Dentro de sus funciones esta la venta de productos o servicios que compone el insumo de otro para introducirla a una distribución continua hasta llegar al consumidor final. Esto quiere decir que la distribución de suministro comienza con los distribuidores de los distribuidores y termina con los consumidores de los consumidores (Roldán, 2019).

Las empresas comercializadoras, por ejemplo, tienen muy poco uso de stock por lo que sus cadenas de suministros son menos elaboradas. Todas las funciones que participan en la cadena de suministro están destinadas a la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente (Rivas, 2016).

Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. Una correcta gestión de la cadena de suministros permite que los procesos clave de la empresa relacionados con costos, disponibilidad y calidad para incrementar los márgenes y hacer de su estrategia de la cadena de suministro una realidad. De esta manera se creará una cadena de suministro impulsada por la demanda, que sitúa al cliente en el centro de la misma y le permite responder rápidamente a los cambios sin reducir su margen (Martin, 2017)

Según Arcia (2018), una cadena de suministro o abastecimiento es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final. La cadena de suministro es la encargada de cumplir con los procesos adecuados para que los consumidores finales puedan disfrutar de un producto de buena calidad. Por este sentido, las cadenas de suministros también conocidas como cadenas de abastecimiento, son un conjunto de

actividades u operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Aquí hablamos de la supervisión desde el proceso en que se obtienen las materias primas, la fabricación de los productos, producción, distribución, transporte y entrega de estos. Las cadenas de suministro pueden variar dependiendo del tipo de empresa de la que estemos hablando, estas pueden ser industriales, de servicios y comercializadoras.

Como se puede ver, en la cadena de suministro se relacionan agentes en distintos niveles de producción. Para algunos la venta de su producto o servicio constituye el insumo de otro en una cadena continua hasta llegar al consumidor final. Se dice entonces que la cadena de suministro comienza con los proveedores de los proveedores y termina con los clientes de los clientes (Roldán, 2019).

Las empresas comercializadoras, por ejemplo, tienen muy poco uso de stock por lo que sus cadenas de suministros son menos elaboradas. Todas las funciones que participan en la cadena de suministro están destinadas a la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente (Meetlogistics, 2016). Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Una correcta gestión de la cadena de suministros permite que los procesos clave de la empresa relacionados con costos, disponibilidad y calidad para incrementar los márgenes y hacer de su estrategia de la cadena de suministro una realidad. De esta manera se creará una cadena de suministro impulsada por la demanda, que sitúa al cliente en el centro de la misma y le permite responder rápidamente a los cambios sin reducir su margen (Wattanajantra, 2019).

En este sentido, según el Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018 (s.f), los proveedores se catalogan de acuerdo a dos criterios: por Importancia en proveedores estratégicos y por volumen de compras anuales en proveedores tipo A, B, y C (p.15). Los proveedores estratégicos, en alineamiento con el esquema de integración con proveedores, el sistema de control de operaciones de proveedores y el plan de aseguramiento de calidad, se definen dentro de la empresa Pacasmayo en siete (7) grupos de proveedores estratégicos debido a su importancia en la continuidad de las operaciones y su participación:

- ✓ Administración, brinda las condiciones de infraestructura, servicios y seguridad requeridas a nivel administrativo para las operaciones.
- ✓ Planificación, Planifica la demanda, inventarios, requerimientos de producción, compras, transporte y abastecimiento para optimizar uso de recursos y costos.
- ✓ Abastecimiento de Materia Prima, abastece oportunamente materias primas a las plantas de producción de acuerdo a las condiciones requeridas de precio, tiempo y calidad.
- ✓ Compras corporativas, abastecer oportunamente de bienes y servicios a los usuarios Internos de acuerdo a las condiciones requeridas de precio, tiempo y calidad.
- ✓ Administración de contratos, gestionar los contratos de abastecimiento de bienes y servicios de las plantas en términos de plazos, condiciones, garantías y penalidades.
- ✓ Logística Industrial, optimizar las operaciones logísticas y la gestión de inventarios en almacenes.

2.2 El objetivo de la cadena de suministro

La cadena de suministro de Cementos Pacasmayo, tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades del cliente final de la mejor manera posible. Según el Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018 (s.f), lo anterior incluye lo siguiente:

- ✓ Entregar los bienes y servicios a tiempo
- ✓ Evitar las pérdidas o mermas innecesarias
- ✓ Optimizar los tiempos de distribución
- ✓ Manejo adecuado de inventarios y almacenes
- ✓ Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados
- ✓ Hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones.

2.3 Actividades de la cadena de suministro

La cadena de suministro no siempre es la misma, su forma y las actividades que incluye dependen del producto o servicio que estemos analizando. En algunos casos

se requerirá de determinadas actividades de producción, compra o distribución, mientras que en otros casos se requerirá de un subconjunto de estas o de algunas modificaciones.

En cualquier caso, independientemente de la forma específica de la cadena de suministro existen algunas actividades que son comunes y necesarias para optimar el resultado final. Según Roldán (2019), estas actividades son:

- Planificación: tanto del aprovisionamiento como de la distribución y almacenaje
- Administración de existencias: tanto de materias primas como de productos terminados
- Procesamiento de órdenes de compra
- Traslados y despacho
- Seguimiento y control de imprevistos
- Servicio al cliente
- Administración de garantías
- Procesamiento de pagos.

¿Quiénes integran una cadena de suministros?

Para que el proceso se lleve a cabo con la normalidad y eficacia necesaria la cadena de suministro de Cementos Pacasmayo cuenta con los siguientes componentes fundamentales, referidos en el Reporte de sostenibilidad Pacasmayo 2018 (s.f), como:

1. Proveedores: aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios.
2. Transporte: encargados del traslado de materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y clientes.
3. Fabricantes: corresponde a los que transforman la materia prima en algún artículo.
4. Clientes: parte importante de la cadena de suministros, aquellos cuyas necesidades deben estar cubiertas.
5. Comunicación: es una característica básica para que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente.

6. Tecnología: permite a los elementos de la cadena de abastecimiento optimizar sus tareas y realizarlas en menor tiempo.

Según Arcia (2018), la cadena de abastecimiento se trata de una estrategia y logística que involucra tres partes o que consta de tres elementos básicos, los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución.

✓ **El suministro:** esta parte se refiere a las materias primas con las que la empresa trabaja. En ella es importante responder a ciertas preguntas tales como de dónde proviene el material, cómo se consigue y los plazos que tarda en llegar a los sitios donde lo requieren. Si este paso no se cuida bien es muy probable que toda la cadena se vea afectada por lo que es indispensable que funcione a la perfección.

✓ **Fabricación:** la fase del armado o elaboración del producto a partir de las materias primas, para finalmente disponer de un producto terminado.

✓ **Distribución:** en este apartado como su nombre lo indica se da el proceso de distribución de los artículos mediante una red de transporte, almacenes, locales, comerciantes, con el objetivo de que llegue a los consumidores finales.

En estos tres pasos siempre debe haber una sincronización ya que cualquier falla en algún punto de la cadena creara un efecto en cadena tanto hacia atrás como hacia delante, provocando fallos, atascos y bloqueos. Es muy importante regular y controlar los flujos al interior del sistema, ya que toda anomalía o variación en el ritmo de los flujos puede ser indicio de algún quiebre.

Existen algunas actividades para que el resultado final de una cadena de suministro sea el adecuado en la empresa Cementos Pacasmayo, dentro de ellas encontramos la planificación, tanto del abastecimiento como del almacenamiento y la distribución, la administración de existencias, esto se refiera a las materias primas y productos finales, procesamiento de órdenes de compra, traslado y despacho, seguimiento y control de imprevistos, servicio al cliente, administración de garantías, procesamiento de pago (Paredes, 2015). Entre las acciones destacan:

- Instaurar buenos canales de comunicación.
- Contar con una coordinación adecuada.

- Evitar pérdidas innecesarias.
- Mejorar los tiempos de distribución.
- Adecuar el manejo de inventarios.
- Respetar los tiempos de entrega.
- Responder con efectividad los cambios en la demanda y la oferta.

Se dice entonces que la cadena de suministro comienza con los proveedores de los proveedores y termina con los clientes de los clientes. En el siguiente esquema se muestra un ejemplo simplificado de una cadena de suministro:

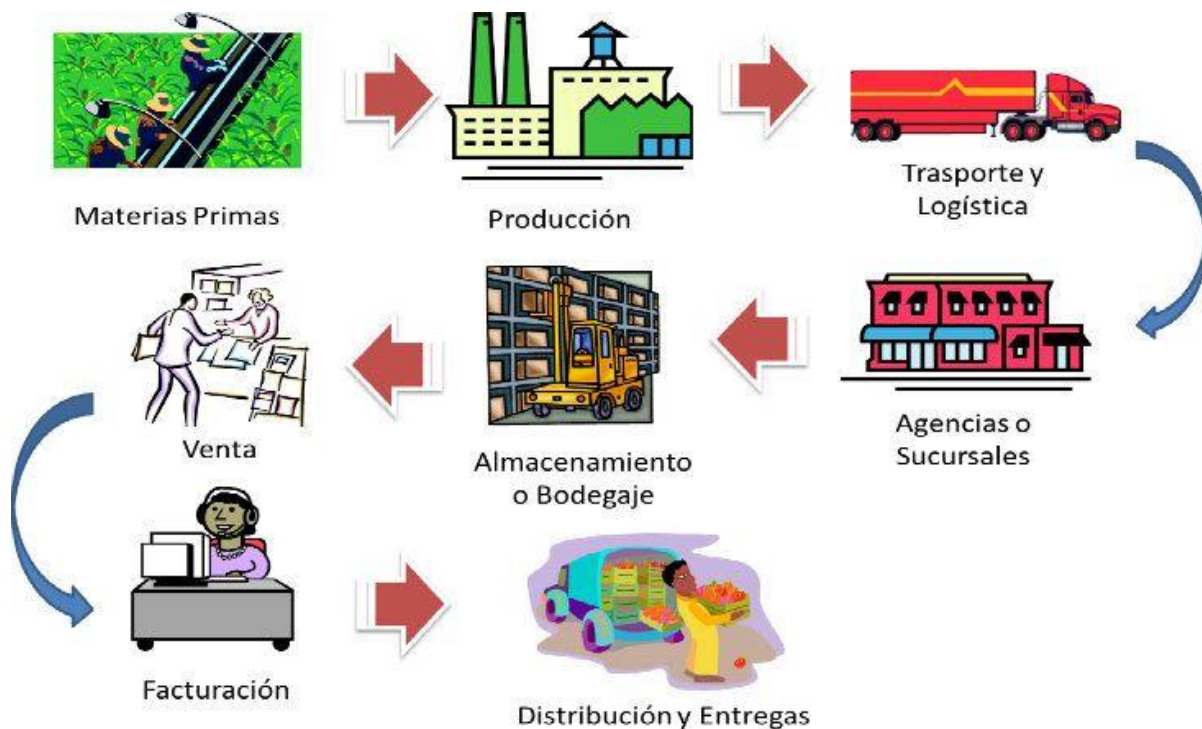


Figura 2 Cadena de suministros de una empresa. Fuente: Roldán (2019)

2.4 El equipo de trabajo de la cadena de suministros

La logística empresarial por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de actividades de los departamentos de compras, producción, transporte y almacenaje, manutención y distribución. Con el fin de garantizar la satisfacción del cliente. Debe desarrollar y aplicar procedimientos operativos para recibir, manejar, almacenar y enviar mercaderías (Giraldo, 2011)

El equipo de Trabajo está Conformado por:

- Gerente Central de Cadena de Suministros de Administración y Logística
- Gerente de Operaciones Logísticas
- Coordinador Logístico
- Asistentes Logísticos
- Auxiliares de Balanza

Este equipo, para el mejor desempeño y desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de sus funciones, lleva a cabo coordinaciones con las áreas de: Contabilidad, Gestión, Humana, Transporte, Administración, ventas, Producción, Operaciones, Mesa de ayuda, Sistema (TI), Legal.

Este equipo tiene los objetivos siguientes:

1. Entendimiento de las necesidades logísticas de soluciones constructivas
2. Diseñar red de distribución optima
3. Implementar la planificación y el dimensionamiento de capacidades
4. Optimizar el abastecimiento de materias primas.
5. Estructurar los despachos desde los almacenes.

2.5 El método de trabajo

La función de la logística es la planificación y la gestión del flujo de materiales de manera más eficaz entre los proveedores y clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejoras. Según López (2018), dentro de este gran proceso hay cinco funciones fundamentales que en la actualidad son Básicas para lograr un adecuado nivel de servicio a nuestros clientes.

1. Control de inventario, básico para poder acometer un adecuado proceso logístico que ayuda a dar a nuestros clientes una garantía de buen servicio y para la empresa conlleva a saber porque se producen diferencias de inventario y se puede así realizar mejoras para reducirlas contribuyendo a incremento en los beneficios.
2. Procesos operativos en el almacén son las actividades que se llevan a cabo dentro del almacén con participación de materiales y recursos humanos. En

particular el proceso de recogida y combinaciones cargas que conforman el pedido de un cliente. Aquí se debe realizar las tareas sin errores y mejorar la productividad a través de la coordinación de estanterías, carretillas y métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías.

3. Transporte de distribución, Esta función se sostiene en tres pilares básicos: la dispersión geográfica de los clientes, los pedidos con pocas referencias y escasa unidades de referencia así como las condiciones en que la entrega a de producirse.

4. Trazabilidad es la localización de los productos en el espacio y en el tiempo que permite de forma fehaciente y en cualquier momento, la reconstrucción del proceso integro de compra. Producción, almacenaje transporte, distribución y venta, para lo cual se tiene adecuados procesos de información.

5. Logística inversa En la gestión empresarial actual el ciclo inverso de la mercancía adquiere mucha importancia debido a la presencia de consumidores exigentes. Tener definidos los flujos de la logística inversa es un factor básico para garantizar el servicio al cliente y la responsabilidad social de la empresa.

En los procesos de devoluciones la empresa trabaja en la mejora continua de los flujos directos y poner todos los medios a su alcance para minimizar el número de devoluciones. Es importante, considerar que se tiene mejora en los controles de calidad para evitar productos defectuosos, los sistemas de transporte son adecuados ya que se busca evitar desperfectos durante la distribución del producto. Los envases y embalajes también tienen mejoras continuas, la tendencia va a devolución cero.

Poder de negociación de los proveedores

La capacidad que poseen los proveedores para imponer precios y costos es baja, ya que el costo de los principales insumos es barato. Además, las empresas cementeras extraen por sí mismas la mayor parte de estos. Por lo general, se trabaja con grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas. Asimismo, la presencia de proveedores de energía es numerosa, sobre todo de petróleo, pero también de nuevas energías. Es por ello que las empresas cementeras presentan bajos costos y poseen

más poder de negociación que los proveedores (Álvarez, Blas, Espinoza, Montenegro y Peña, 2016, p37)

Poder de negociación de los compradores

Respecto a los compradores, el poder de negociación manifestado es bajo. Cabe destacar que el 70% de los clientes lo constituyen familias que solicitan viviendas, y el sector comercial y el industrial, que construyen hoteles, centros comerciales, entre otras edificaciones. Por otra parte, el 30% restante de la clientela lo conforma el Estado, que estimula la construcción con gastos públicos (Álvarez et al, 2016, p37)

Amenaza de los sustitutos

Respecto a la amenaza que podrían representar los sustitutos, es preciso señalar que esta es media. Lo cual se debe a la posible penetración de las estructuras metálicas y a otros sustitutos que están en pleno desarrollo, como es el caso de las cenizas volantes. Además, están otros que atraviesan la fase experimental haciendo uso de desechos de marmolerías. Si bien “estos desechos de origen de silicio han sido estudiados desde el punto de vista electroquímico y mecánico. El resultado ha sido un posible sustituto del cemento, porque tienen el mismo origen. Sin embargo, por ahora los clientes prefieren el cemento (Santos, Villegas y Betancourt, 2012).

Las estructuras metálicas de acero o hierro se utilizan generalmente en la técnica de construcción con una estructura de columna vertebral de las columnas verticales de acero y vigas horizontales, y se construyen de una rejilla rectangular tipo para apoyar a los pisos, paredes y techos un edificio, todos ellos están conectados a la estructura. El desarrollo de esta técnica hace posible la construcción de rascacielos” (Alves 2013)

Esta clara inclinación de los clientes por el cemento intensifica el poder de las empresas cementeras. Por otro lado, la rivalidad competitiva es baja, en vista de los altos costos de transporte, por lo que cada grupo se ubica en una localización definida.

Este monopolio geográfico protege a los actores de la competición y, consecuentemente, preserva su rentabilidad. Por consiguiente, la industria cementera

resulta atractiva para los actores ya instalados, pero no lo es para los nuevos competidores, debido a altas barreras de entrada (Álvarez et al, 2016, p38)

Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria es baja, ya que las barreras de ingreso son altas. Las inversiones en capital para instalar plantas de producción, asimismo, son elevadas, pues incorporar nuevas tecnologías representa un desembolso consecuente que frena a los nuevos entrantes.

Una red de distribución poderosa que minimice los costos de transporte representa una ventaja competitiva muy difícil de construir. De manera que los actores que la poseen son proclives a tener un poder de marca que reduce las posibilidades de entrada de nuevos competidores. Finalmente, las regulaciones del Estado, en cuanto al uso de recursos naturales y a la explotación de la riqueza del país, son numerosas y frenan a los nuevos actores a introducirse en la industria. Frente a la existencia de las altas barreras de entrada, la competencia informal está produciendo cemento de baja calidad, haciendo caso omiso a las regulaciones estatales, claro está. (Álvarez et al, 2016, p38)

Actualmente, se han erigido ciertas alianzas estratégicas entre las empresas del sector. Este tipo de acuerdos estimula que las competencias sean más sólidas, también genera cobertura en el mercado cementero con la construcción de nuevas plantas, por ejemplo. De modo similar, los nuevos rivales están realizando acciones estratégicas. Así, está la fusión de UNACEM y La Farge Holcim, los cuales generan mayor cobertura e influencia en el mercado. (Notimex, 2015)

Rivalidad de los competidores

La industria del cemento está representada por un oligopolio de tres grupos que se reparten el mercado nacional:

- a. En primer lugar, está el grupo Rizo Patrón y UNACEM, conformado por Cementos Lima, Cemento Andino y Caliza Inca, cuya área de influencia corresponde al centro del país;

- b. en segundo lugar, se encuentra el grupo Gloria, compuesto por Cementos Yura y Cementos Sur, cuya área de influencia afecta al sur del país; y
- c. en tercer lugar está el grupo Hochschild, conformado por Cementos Pacasmayo y Cementos Selva. Su área de influencia está representada en el norte del país.

Por su parte, UNACEM tiene una capacidad instalada de producción de 7.60 millones de toneladas, lo que lo llevó a convertirse en el líder a nivel nacional, desde el año 2012. Sus despachos superan el 50% del total de despachos de cemento que se hacen en el Perú. Seguidamente, tomaron posiciones Cementos Pacasmayo con 20.6% y Yura con 17%, entre otros (Bendezú, Espinoza, Miyahira & Rojas, 2013).

2.6 Cementos Pacasmayo y sus Referentes

El principal referente para Cementos Pacasmayo es la empresa que ha resultado de la fusión entre la suiza Holcim y la francesa Lafarge, quienes se unieron a inicios del año 2015. Esta se ha convertido en la principal empresa productora de cemento en el mundo, estando presente en más de 90 países y alcanzando una facturación anual superior a los US\$ 44,000 millones al año. Esto les permitió generar una utilidad neta por encima de los US\$ 8,000 millones, creando una tasa de rendimiento sobre las ventas igual al 18% (Álvarez et al, 2016, p.40)

El objetivo de esta fusión no ha sido la reducción de las operaciones, sino por el contrario, es el aprovechamiento de una amplia cobertura geográfica. La nueva empresa se denomina Lafarge Holcim y su sede está en Zurich, Suiza, con oficinas regionales y nacionales donde tienen operaciones. Su enfoque es atender tanto a los mercados desarrollados como a aquellos que se consideran emergentes, ya que es donde el mayor potencial de crecimiento se encuentra (Álvarez et al, 2016, p.40).

Otro referente importante a nivel mundial es la empresa de cementos mexicanos CEMEX, la cual en el año 2015 tuvo ventas cercanas a los US\$ 800 millones, al incrementar el volumen de cemento y concreto comercializado. Adicionalmente, hubo inversiones totales en activos fijos por el mismo monto, US\$ 800 millones, de los cuales 500 fueron para activos en mantenimiento y 300 para activos estratégicos. Durante los

últimos años, la rentabilidad de la empresa ha disminuido, por lo que se encuentra con planes de desinversión, pero de activos seleccionados, que ascienden a mil millones de dólares, con lo cual espera incrementar la eficiencia y hacerse más atractiva para los accionistas, al mismo tiempo que continúa creciendo en América Latina (Valle, 2015).

CAPITULO 3: DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA LABORAL

3.1 Antecedentes de la experiencia

La experiencia en la empresa comienza cuando se realiza la contratación para desempeñar el cargo de operador logístico.

Importancia del operador logístico dentro de la cadena de suministros.

La importancia está ligada a la tarea que desempeña dentro de la cadena de suministros donde se encarga de diseñar e implementar esta cadena de suministros, integrando (procesos, sistemas y soporte. a las operaciones de soluciones constructivas buscando alinearse a la visión 2030.

Desarrollar un sistema solido que se considere una ventaja competitiva basada en planificación y control de forma corporativa enfocado en nivel de servicio y optimización de costos, así adecuar operaciones a esquemas multiproductos, multiplanta y despacho desde inventario.

3.2 Rol desempeñado en el marco de la experiencia

En este aspecto es necesario, la negociación, coordinación, seguimiento y cumplimiento de los requisitos del proveedor, del cumplimiento de metas y mandatos del manual de organización y funciones de la empresa con la finalidad de cumplir las necesidades del usuario final, buscando la optimización de costos y de sus tiempos de entrega.

En ese sentido, el área de suministros participa activamente en coordinación con todas las áreas en el cumplimiento de la normatividad legal en lo que concierne a la seguridad industrial, logrando fortalecer la cultura de seguridad de todos así como lograr sostenibilidad del sistema de seguridad. Se alcanzó consolidar el sistema de

gestión de seguridad que tiene que ver con las buenas prácticas en seguridad, alcanzando una importante y sólida cultura de prevención de accidentes en toda la organización, alcanzándose una mejora importante en los indicadores de accidentabilidad en todas las plantas de la empresa.

La actuación de la empresa también ha destacado en los sistemas de gestión ambiental a través de la definición e implementación de controles orientados a las emisiones, huella de carbono, huella hídrica y manejo de residuos, hechos que redundan en la mejora continua de la gestión ambiental.

De tal manera que se viene trabajando en una serie de iniciativas que permitirá mejorar aún más la gestión ambiental en la empresa, como se puede observar en la gestión de sostenibilidad (Memoria Anual 2017, s.f):

- ✓ Arborización en diversas zonas donde se ubican las plantas.
- ✓ Definición e implementación de controles del material particulado, “polvo”.
- ✓ Reutilización del agua en áreas verdes.
- ✓ Ahorro de agua y energía
- ✓ Optimización de los procesos orientados a reducir las emisiones.
- ✓ Evaluación de las características de los residuos de las operaciones para definir su reutilización., entre otros.

Acorde con los cambios y la modernización, así como con la nueva visión de la empresa se contribuyó con el área de innovación que elaboro el plan estratégico donde se establecen los pilares de acción y buscar recursos para cumplir objetivos diseñados, centrándonos en los siguientes focos, según refiere la Memoria Anual 2017 (s.f)

- ✓ Programas de innovación, ideas puestas en acción, cambios de mentalidad y desarrollo de nuevas habilidades.
- ✓ Innovación abierta y promoción de las innovaciones usando el trabajo colaborativo
- ✓ Proyectos de innovación, buscar soluciones innovadoras
- ✓ Investigación y desarrollo para articular líneas de investigación con los retos estratégicos de la empresa y la industria

Se ha sido participe también en la búsqueda de tener un entorno social favorable para la continuidad y crecimiento de nuestras operaciones y proyectos para la cual la empresa hace inversión social en programas de educación, salud, desarrollo local y socio ambiental en coordinación con diferentes grupos de interés, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

En tal sentido se podría mencionar el Plan Anticrisis desarrollado en el año 2009, por ejemplo. En cada región, los clientes privados no conforman una base consolidada que les otorgue un fuerte poder de negociación. Por último, ambos clientes prefieren el cemento antes que otros sustitutos, lo cual concede mayor poder a la industria.

3.3 Los cargos desempeñados y las funciones

3.3.1 Asistente logístico: (Del 01 marzo 2006 al 30 de agosto 2013)

Como Asistente Logístico se desarrolló las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la empresa comprendidas dentro del área de cadena de suministros, orientado fundamentalmente al ordenamiento en el proceso de compras.

Suministrar la materia prima a la planta de producción en función de las solicitudes de materiales que recibía de estas.

En esta área las principales funciones eran la de:

1. Gestionar el proceso de compras desde la necesidad y requerimiento hasta la llegada del material o ejecución del servicio al destino,
Aquí, era necesario, la negociación, coordinación, seguimiento y cumplimiento de los requisitos del proveedor con la finalidad de cumplir las necesidades del usuario final, buscando la optimización de costos y de sus tiempos de entrega.
2. Recibir y verificar que los bienes adquiridos por la empresa correspondan en cantidad y calidad, con lo especificado en los pedidos.
3. Almacenar y custodiar estos bienes hasta su entrega a los usuarios que los solicitaron; con el fin de garantizar el pago a proveedores y la distribución de bienes en planta.
4. Cumplir las normas de seguridad e higiene industrial.

Tareas principales a cumplir

1. Recibir y verificar requerimientos de compra para identificar claramente las especificaciones del bien o suministro requerido.
2. Negociación de condiciones de entrega y precios.
3. Recepcionar los pedidos y hacer las órdenes de compras de bienes y Servicios, haciendo el seguimiento de los mismos para formalizar el suministro a las operaciones.
4. Atender los reclamos de Proveedores para mantener nivel de servicio post-venta.
5. Recepcionar y verificar los productos entregados para garantizar que corresponda a lo requerido en la orden de compra.
6. Almacenar y custodiar los bienes para asegurar su adecuada conservación.
7. Despachar los materiales requeridos por los usuarios para tener un desarrollo normal de las operaciones.
8. Realizar Inventarios periódicos para garantizar que la información del sistema coincide con la física.
9. Generar y descargar las reservas de materiales en SAP.
10. Ordenamiento diario de los archivos físicos de los documentos de compra y Guías de remisión y tener al día el archivo de cotizaciones.
11. Recibir del Jefe de producción el reporte diario de Planta
12. Realizar los consumos diarios en SAP del Parte enviado por el jefe de Producción
13. Emitir el Reporte Técnico Mensual al área contable y Jefe de Planta previo cruce de información con SAP
14. Revisar el Stock de Materiales de alta rotación y críticos
15. Solicitar cotizaciones y aprobaciones necesarias para generar las órdenes de compra y servicios
16. Selección de Proveedores
17. Registro de Facturas para de Pago a proveedores
18. Periodicidad en la toma de inventarios aleatorios

3.3.2 Coordinador de despachos prefabricados y transporte (Del 01 de Setiembre 2013 al 31 de Diciembre 2016)

En este puesto se tiene que ejecutar los planes de Transporte de Producto Terminado y Materias Primas para, los principales distribuidores que cuenta la empresa DINO SRL y DISAC, garantizando el cumplimiento en la entrega de los productos transportados teniendo en cuenta, estándares de calidad, Seguridad y además cumplir con los tiempos establecidos.

El conjunto de acciones que se realizan y los resultados esperados están descritos en el cuadro que sigue:

| ACCIONES (¿Qué hace?) | RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?) |
|--|---|
| Ejecutar los Planes de Transporte de MP y PT. | Realizar los traslados de los Productos de acuerdo a los planes de Transporte definidos. |
| Realizar seguimiento programa de despachos. | Controlar el cumplimiento de los Tiempos establecidos y Presentación de los productos en perfecto estado. |
| Control de Materiales no entregados y/o materiales en mal estado. | Coordinar la respectiva devolución al cliente a través de nota de crédito. |
| Liquidar los fletes programados y ejecutados. | Seguimiento a la generación de los pedidos de servicios en forma automática y manual si fuera necesario. |
| Implementar Base de datos Transportistas de acuerdo a los parámetros establecidos. | Asegurar las unidades necesarias para cumplir con la programación de despachos. |

| | |
|--|---|
| Verificar que los transportistas incluidos en los programas de despacho diario cumplan con todos los requisitos de seguridad y cuenten con la documentación correspondiente. | Garantizar el cumplimiento de la programación diaria. |
| Negociar los costos más bajos en servicios de transporte, integrando servicios y rutas de acuerdo a los productos a transportar. | Optimizar los costos de servicios de Transporte. |
| Buscar y analizar la oferta de transporte de acuerdo a las rutas y productos a transportar. | Captar proveedores de Transporte a fin de garantizar el cumplimiento de los planes de Transporte MP y PT. |
| Generación diaria de Documentos de Transporte (DT) ,de Destinos de Mercadería (DM) | |

Figura 3. Cuadro de acciones a realizar y el resultado que se espera. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Coordinador logístico de DINO Y DISAC (Del 01 enero 2017 hasta la actualidad)

La misión de esta área es la planificación, supervisión y control de operaciones en almacenes de suministros y compras de agregados para las diferentes plantas DINO y DISAC con la finalidad de que se cumplan las normas establecidas por la empresa. Aquí se combina actividades de la cadena de suministros y logística industrial.

Responsabilidades

- ✓ Inventariar y verificar stocks de materiales en almacenes de suministros DINO y DISAC para garantizar que los inventarios físicos vs. SAP se mantengan conciliados e identificar diferencias.
- ✓ Buscar nuevos proveedores

- ✓ Supervisar a los asistentes logísticos para el cumplimiento con el proceso de compras.
- ✓ Cumplir y asegurar el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad y medio ambiente para garantizar que se trabaje en las operaciones de los almacenes y despachos de acuerdo a las normas de seguridad establecidas en la empresa.

Actividades

1. Supervisión diaria a los asistentes logísticos en los procesos de compra.
2. Supervisión a auxiliares de balanza en los registros de pesaje de materia prima.
3. Consolidar la información de los levantamientos topográficos de canteras y plantas DINO y DISAC.
4. Realizar inventarios aleatorios en los almacenes de suministros DINO y DISAC para asegurar el nivel de confiabilidad.
5. Realizar el presupuesto de inversiones para mejoras en los almacenes DINO y DISAC.
6. Generar nuevos proveedores
7. Cotización de fletes para nuevas rutas de despacho para el negocio industrial.
8. Generación diaria de documentos de transporte de destinos de mercadería.
9. Ejecutar tareas asignadas por el jefe directo, jefes funcionales y superiores jerárquicos, brindando soporte a las distintas áreas de acuerdo a la necesidad del empleador, reportando de manera permanente el desarrollo de sus actividades, para garantizar la continuidad de las operaciones.
10. Realizar acciones asignadas para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos de la política anti sobornos y anti fraude como parte del ISO 37001, incluyendo a todos los integrantes del equipo que lidera.

3.4 Problemas presentados y las soluciones

Como en toda empresa de la magnitud de Cementos Pacasmayo, existen algunos problemas, los mismos que una vez que son detectados e identificados, sometidos a una evaluación a fin de determinar sus causas y poder ser enfrentados. La participación de las distintas dependencias o áreas de la empresa son vitales en la solución.

Al inicio al tomar el cargo en la supervisión de almacenes de R y S (repuestos y suministros) y revisar todos los movimientos logísticos en los centros logísticos de todas las zonales y se pudo detectar que había materiales en tránsito y que había llegado a los centros de origen pero no se había ingresado al sistema SAP (faltaban en los centros de datos) y esto ocasiona una variación en las evaluaciones.

En el año 2016 me fue asignada la responsabilidad de administrar la materia prima como agregados de canteras y plantas de distribuidora norte Pacasmayo, DINO y selva Iquitos, en ese entonces se contrató según mi solicitud una empresa externa para que realice un levantamientos topográficos de las canteras y poder tener un control más eficiente y con mejores resultados para la compañía. Este trabajo encontró diferencias con respecto al año anterior, y con esto se logró minimizara las pérdidas de agregados. Desde ese entonces se realizan dos levantamientos topográficos en el año.

El resultado es que el primer levantamiento da la fotografía inicial del stock de los agregados en cada una de las plantas y canteras con lo que permite armar un plan de acción con cada jefe de planta y cantera para tomar las medidas de control necesarias y en el 2do levantamiento deben encontrarse diferencias menores esto ayudo a implementar una política de mermas y en cada parte técnico mensual se ajusta un porcentaje de cada agregado utilizado para la producción de concreto premezclado así como de lo prefabricados lo cual va a cada centro de costos del producto que se comercializa.

En el segundo semestre se realiza el 2do levantamiento y es donde se debe de realizar los ajustes contables con las diferencias encontradas respecto al primer levantamiento, un trabajo de implementación de balanzas en cantera, así mismo se coordinó con el área de sistemas y TI como la aplicación de software y aplicativos de balanza interconectados con nuestro sistema SAP pudiendo tener ya la data de ingresos de agregados a cada planta en tiempo real.

Este trabajo tuvo muy buenos resultados lo que dio lugar a que en la evaluación de desempeño supere el 100% las perdidas encontradas superaban 1, 144,548.00, el problema identificado se debió a mala gestión y control de los procesos, donde estaban involucradas las áreas de operaciones y producción.

La cadena de suministros y logística industrial al asumir la responsabilidad de administrar las compras de agregados pudo identificar los problemas de mala gestión en este proceso, entonces ahora es política de la empresa los levantamientos topográficos en cada una de las plantas y canteras de DINO y DISAC y poder sincerar valores y cantidades reales de los agregados, implementación de políticas de mermas y supervisión y seguimiento al proceso de compra de agregados.

De igual manera se realizó la Implementación de balanzas en cada cantera con su respectivo aplicativo interconectado al sistema SAP.

Como resultado final se tiene que se ha minimizado las diferencias y pérdidas económicas en cuanto a producción y compra de agregados optimizando los recursos para esta operación.

3.4.1 Planificación y despacho de prefabricados en DINO.

Inicialmente se solicitaba unidades de transporte vía telefónica a cada empresa para que pueda realizar el servicio de transporte a las diferentes ciudades del norte del país, pero dada la gran demanda de despachos de éstos se ve la necesidad de poder solicitar más unidades, lo que producía retraso en las entregas y congestionamiento en los turnos de despacho, entonces generamos el portal del transportista, ahora todos los días los transportistas registran las unidades disponibles en dicho portal.

Para poder realizar el transporte de prefabricados, mejor asignación de los turnos de despacho, se realiza un monitoreo con GPS a cada unidad de transporte desde la salida hasta la llegada al cliente final, aquí, se involucran las áreas de ventas, planificación y transporte, cadena de suministros (despachos).

Estudio de mercado

Se realizó un estudio de mercado en toda la zona norte en cuanto a fletes y nuevos productos como cemento, bloques y Sistema Vigüeta Bovedilla (SVB) este último es el techo aligerado que se vende listo para armar, es como rompecabezas se realizó el estudio en: Trujillo, Chiclayo Piura le llamamos los kit de la reconstrucción, estos consisten en vender, el cemento, los ladrillos o bloques pared y el sistema vigüeta, están orientados al sector c en donde se realizó un convenio con las entidades

ejecutoras para poder vender nuestros productos a precios cómodos y poder llegar a zonas afectadas por el niño costero. Como resultado de esto se tuvo un alto porcentaje de ventas en Lambayeque y en la libertad.

Aprender a medir y gestionar los números, antes de aplicar la estadística se debe saber exactamente qué se quiere preguntar a los datos y entender claramente lo que cada herramienta estadística puede y no puede medir, así como la aplicación conjunta de varias herramientas que se complementan entre sí. Por ejemplo, no buscar sólo un nivel "medio", como sería una calificación promedio. Los empresarios que utilizan una escala de cinco puntos para encontrar la tasa de satisfacción nunca llegarán a un 3,84; esto puede indicar cómo el público se comporta mediante una muestra analizada por el método clúster.

De igual manera es importante comprender la extensión aplicando el análisis llamado desviación estándar o de puntuación, que se puede aplicar en el análisis de una muestra mucho mayor.

Por último se debe verificar los resultados estadísticos al leer los datos, en particular, su código y fuente, para que tener una idea clara de por qué respondieron de la manera en que lo hicieron.

3.5 Los instrumentos utilizados

Comprometidos con el desarrollo de la población que rodean las operaciones, es vital responder a las exigencias del mercado y de la satisfacción de los clientes por tal razón:

- ✓ Se desarrolla una serie de programas y proyectos con un enfoque de responsabilidad social, con el fin de promover actividades que permitan mejorar la calidad de vida de la población, haciéndola protagonista de su propio desarrollo.
- ✓ Se tiene a la sostenibilidad como un estilo de vida que busca generar valor económico, medioambiental y social para promover progreso y bienestar presente y futuro a todas las personas que forman parte de la empresa: consumidores, proveedores, socios y accionistas.

Esto atrae y retiene a los buenos colaboradores y hace que la relación con los vecinos sea cada vez más sólida y confiable. Es decir, se debe vivir integrado a una comunidad en la cual de manera conjunta se busca y se promueve el desarrollo económico social y ambiental para beneficio de todos.

Por ello en este modelo de negocio, la distribución es realizada por la red DINO conformada por dos empresas subsidiarias: DINO selva Iquitos SAC, que sirve a las ciudades de Chachapoyas, Pedro Ruiz, Nueva Cajamarca, Rioja Moyobamba, Tarapoto, Yurimaguas, Juanjui e Iquitos. La distribuidora Norte Pacasmayo SRL que atiende las ciudades de la costa desde Tumbes hasta Huarmey y también Cajamarca y Amazonas.

El enfoque al cliente lleva a desarrollar productos especializados que cubren las necesidades de nuevas y diferentes clientes por ello se cuenta con 2 canales de ventas:

1. Canal masivo, atendido por la red DINO que representa alrededor de 83 % de las ventas y comprende a comerciantes asociados, comerciantes no asociados y tiendas para mejoramiento del hogar.
2. Canal Industrial, que atiende concretaras y otras empresas que usan cemento como insumo. Representa el 17 % de las ventas.

Se cuenta además con un sistema de Gestión de la calidad bajo el estándar ISO 9001. También se establecen controles en toda la línea de producción que son reportados y analizados a través del sistema de aseguramiento de la calidad (SAC) así se controla los parámetros establecidos para cada etapa y se garantiza que el cemento cumpla con las normas técnicas peruanas (NTP) y las normas internacionales de la American Society for Testing and materials (ASTM).

Se realiza la medición de la satisfacción de los clientes mensualmente a través de una empresa externa. El objetivo definido por la empresa establece un alcance de 83 % como nivel anual de satisfacción.

En lo que concierne a la gestión de reclamos se ha establecido una duración de 16 días para iniciar la implementación de soluciones (INDECOPI establece 30 días)

De igual manera, se cuenta con 7 grupos de proveedores estratégicos: Combustibles y lubricantes, transporte de materia prima, mantenimiento de plantas, explotación de canteras propias, servicios logísticos, bolsas de cemento y suministros de energía, los cuales son clasificados en volumen, se tiene el tipo A que cubre el 85 % de nuestras compras, tipo B cubre el 10 % y Tipo C que cubre el 5% de las compras.

Se cuenta con una Gestión integral de contratos estratégicos a cargo de la Gerencia central de cadena de suministros, donde su objetivo es centralizar la gestión y la relación con los principales contratistas y proveedores para así mejorar el control sobre las obras y servicios que estos brindan en las plantas de producción y así asegurar el cumplimiento de los requisitos sociales y ambientales en términos de compra , seguridad, administración, relaciones comunitarias, recursos humanos, legal, créditos y cobranzas, contabilidad y tesorería.

Un instrumento importante que se utiliza es el dialogo con los grupos de interés: Accionistas, colaboradores, clientes, contratistas y proveedores, medios de comunicación sector construcción, gobierno central, regional y local y comunidad.

Otro instrumento vitales la gestión de riesgos integral. Esto a fin de asegurar nuestra sostenibilidad, aquí se busca interiorizar los riesgos dentro de las operaciones y funciones; se utiliza como mecanismo los planes de capacitación y difusión en todos los niveles.

En tal sentido se realiza una identificación, análisis, valoración y tratamiento buscando tener claro el impacto a la imagen y reputación por temas productivos y a la adaptabilidad de las iniciativas con la comunidad, por ello los programas y lineamientos generales se evalúan de manera constante. Su dimensión que se hace es en términos económicos, para medir el impacto en el funcionamiento y sostenibilidad Se tienen iniciativas matrices de sostenibilidad y medimos sus resultados.

Destacan:

Gestión humana, responsabilidad social, operaciones y monitoreo del ambiente, cadena de suministros y administración, operaciones y programas de eficiencia productiva y monitoreo de operaciones, modelos de prevención de fraude y corrupción bajo la certificación ISO 37001 para evitar riesgo de reputación y económico.

Se ha establecido alianzas estratégicas para el desarrollo con Organizaciones que compartan nuestro interés para desarrollar las zonas donde operamos.

3.5.1 SAP: Systems Applications Products in Data Processing

Software que se utiliza para organizar los recursos, es un programa informático de gestión empresarial de origen alemán en los años 70. Con las siguientes especificaciones: sistemas, aplicaciones y productos para el procesamiento de datos, sirve para planificar los recursos. Permite gestionar y planificar los recursos de todas las áreas de la empresa: desde logística a contabilidad, pasando por el departamento comercial y de marketing, finanzas, producción gestión de proyectos, de la calidad y administración general, se utiliza en todas las áreas.

Virtudes del Sistema SAP

- El sistema SAP nos permite implementar las mejores prácticas comerciales, logísticas, de manufactura, contables y financieras.
- Realizar el análisis de datos para la toma de acción inmediata.
- Asegura el acceso a los datos e información de la empresa, mediante alertas preventivas, flujos de autorización y auditoría de transacciones.
- Reduce las tareas repetitivas de poco valor y logra que los colaboradores se enfoquen en el core de negocio y en dar mayor valor a los clientes.
- Al ser una solución de clase mundial, cumple estándares internacionales y ofrece respaldo y prestigio superior.

A continuación se muestra un cuadro comparativo entre SAP, ERP y CRM.

| | SAP | ERP | CRM |
|--------------------|---|--|--|
| | SAP (Sistemas Aplicaciones y productos para procesamiento de datos) | ERP Recursos Empresariales | CRM Administración basada en la relación con los clientes |
| HISTORIA | En 1972, en Mannheim, Alemania, tres ingenieros tuvieron una idea. Ellos querían producir un software que marcara una tendencia de cómo debían que hacerse las cosas en el mercado para soluciones de negocios integradas y dieron inicio a una pequeña empresa | | CRM es tan antiguo como los negocios mismos. En los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicio a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada. |
| QUE OFRECE | Software que ayuda a las compañías a integrar sus procesos de negocios ayudando a toda la empresa a funcionar más ordenadamente. | Soluciones que permite a las compañías centralizar e integrar los procesos y captación de información en áreas como finanzas, ventas, compras, distribución y logística, planeación y producción, gestión de proyectos y recursos humanos. | Herramientas para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares Anticiparse a los deseos del cliente Estrategia de negocios centrada en el cliente |
| EN QUE CONSISTE SU | Son sistemas versátiles y modulares que pueden ser rápida y fácilmente [adaptados a nuevos procesos de negocios de forma que crezca su capacidad a medida que crece el negocio. | Automatizar las actividades asociadas a aspectos operativos y productivos, para que las organizaciones operen de manera optima bajo un sistema estandarizado y cuenten con información confiable | Practicas diseñadas para poner a la empresa en un contacto mucho mas cercano con sus clientes. De este modo, aprender mas acerca de cada uno, con el objetivo mas amplio de que cada uno sea mas valioso incrementando el valor de la empresa |

| | | | |
|----------------------------|--|---|--|
| HOY EN DÍA QUE ENCONTRAMOS | SAP es la mayor desarrolladora de software para aplicaciones de negocio del mundo | “Permite gestionar de manera eficiente su información, de tal forma en que puedan organizar sus datos de forma estandarizada | Según Meta Group, del 55% al 75% de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. Gartner Group afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM faltan y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los aumentos iniciales |
| En que se caracteriza | <p>Ser una herramienta esencial en la industrias como la del petróleo, la química, productos de consumo y alta tecnología y electrónica</p> <p>La calidad de la información y de la velocidad con que la misma puede ser compartida y esto depende de que rápidamente pueda responder ya adaptarse a los cambios tecnológicos de su compañía</p> | <p>Base de datos centralizada</p> <p>Los componentes de ERP interactúan entre si consolidando las operaciones</p> <p>En un sistema ERP los datos se capturan y deben de ser consistentes, completos y comunes</p> <p>Las empresas que lo implanten suelen tener que modificar algunos de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP</p> | <p>No solo concentrarse en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing mas efectivo,. Crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas</p> <p>Reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron</p> |
| Que beneficios trae | Mucho mas productividad | Facilitar el acceso a toda la información de la compañía de forma confiable, precisa y oportuna, a través de la integración de datos | Funcionalidad de las ventas y su administración |
| | Control de costos | Optimizar la comunicación y compartir información entre diferentes áreas de la organización | El telemarketing |
| | Gestión de las oportunidades de negocio | Eliminar operaciones y procesos innecesarios | El manejo del tiempo |
| | BIBLIOGRAFIA | | El servicio y soporte al cliente |
| | http://www.Intellego.com.mx/ | http://www-informatica-hoy.com.ar/ | El marketing |
| | www.books.google.com.co | | El manejo de la información para ejecutivos |

Figura 4. Cuadro Comparación entre SAP, ERP y CRM. Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Compras: Procedimientos

- Las compras específicas son generados por los Compradores en base a los requerimientos directos de los usuarios (Solped: Solicitud de pedido aprobadas).
- Las Materias primas, suministros y repuestos son adquiridas por los Compradores de acuerdo a los siguientes requerimientos:
 - i. Materias primas: Gestionadas por Plan de producción
 - ii. Suministros: Gestionados por MRP/Punto de reposición
 - iii. Repuestos : Gestionados por Plan de mantenimiento
- Los Compradores son las únicas personas autorizadas a gestionar adquisición de bienes por cuenta de la empresa.

Las Solicitudes de Pedido deben especificar claramente la información técnica requerida para la adquisición y la fecha requerida del bien en la Operación. Todas deben ser generadas oportunamente para que el área de Abastecimiento pueda disponer del tiempo necesario para obtener la mejor alternativa de compra

- Los potenciales proveedores estarán sujetos a una evaluación y revisión para comprobar si no tienen ninguna vinculación con temas de lavado de activos o financiamiento al terrorismo. Esto de acuerdo con nuestras Políticas de Buen Gobierno; en dicha Política se indica una web donde está la lista de las 500 empresas a nivel nacional e internacional que están inmersas en lavado de activos. Considerar referenciar y compartir la evaluación con Legal y Auditoria.
- Para colocar un Pedido de Compra se deben haber evaluado previamente como mínimo tres cotizaciones salvo que se trate de un proveedor único o que el monto de la compra sea menor a \$ 500. No se pueden colocar pedidos parciales a los proveedores por el mismo requerimiento con la finalidad de disminuir el valor total del Pedido de Compra.

- Las adquisiciones hasta \$100,000.00 estarán sujetas a revisión de la siguiente manera:

| | Cargo | | | | |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------|--|--------------|
| Monto (\$) | Gerente de Abastecimiento | Usuario (Superintendente/Jefe) | Usuario (Gerente) | Gerente Central de Cadena de Suministros | Usuario (VP) |
| Hasta 5,000.00 | X | | | | |
| 5,000.00 - 10,000.00 | X | X | | | |
| 10,000.00 - 30,000.00 | X | | X | | |
| 30,000.00 - 100,000.00 | X | | X | X | X |

Figura 5. Encargados de aceptar un pedido de acuerdo al monto. Fuente: Elaboración propia

- Las adquisiciones mayores a \$100,000.00 estarán sujetas a revisión y aprobación de un Comité de Licitaciones conformado por el Gerente Central de Cadena de Suministros, Gerencia del área usuaria, VP Negocio, VP y/o Gerencia de Contraloría y TI, VP Legal y Auditoría Interna.
- Los Compradores solicitarán cotizaciones a través de “peticiones de oferta” solo a los proveedores registrados en el maestro de proveedores y que han sido previamente calificados según el procedimiento SGS-PRO-09-G0008: Selección y Evaluación de Proveedores.
- Los Pedidos de Compra serán generados por los Compradores de acuerdo a las líneas de abastecimiento que tienen asignadas: OPEX, CAPEX y Servicios.
- Los Pedidos de Compra estarán enmarcados dentro de una estrategia de liberación debidamente establecida por montos y áreas de responsabilidad las cuales son determinadas por las VP y Gerencias respectivas y se encuentran en el sistema SAP.
- El envío de documentos de compra entre los Compradores y los Proveedores debe realizarse a través de medios electrónicos (sistema B2Minning, correos electrónicos automáticos) o impresos.
- Los usuarios no pueden negociar con los proveedores ni efectuar compra de bienes para posterior “regularización” por parte del área de Abastecimiento.

Las relaciones entre los proveedores y los usuarios deben estar enmarcadas exclusivamente a aspectos técnicos, su incumplimiento será considerada una falta grave.

- Los Pedidos de Compra pueden tener dos condiciones: Aprobado o Rechazado. Estos últimos deben consignar por parte del funcionario responsable el motivo del rechazo.
- Los criterios de evaluación consideran costo, calidad y lugar y oportunidad de la entrega.

Los Pedidos de Compra deben especificar claramente la información de los acuerdos comerciales pactados con los proveedores como son la forma y periodo de pago, plazos de entrega, embalaje requerido, garantías, servicio post-venta, etc.

- Los Compradores son responsables que el documento “Pedido de Compra” debidamente aprobado sea comunicado al proveedor y del seguimiento para que este lo atienda dentro de los plazos establecidos. De presentarse reclamos por parte de los usuarios también el área de compras debe gestionarlos con los proveedores.
- No se admitirá ninguna recepción de bienes en los almacenes de tránsito o almacenes centrales que no tengan un pedido debidamente aprobado y registrado en el Sistema SAP con por lo menos dos días de anticipación.
- Todos los bienes que se adquieren deben estar correctamente identificados y registrados en nuestro catálogo de materiales asignándoles sus respectivos códigos cumpliendo el proceso de ingreso de nuevos materiales en el sistema SAP. De esta manera se dispondrá de una base de datos ordenada y eficiente que apoye la gestión de compras.
- El cumplimiento del “plazo de entrega” pactado es una condición esencial para nuestras operaciones por lo que se establecerían penalidades a los proveedores por incumplimiento. Los montos estarían en relación a los costos incurridos por falta de atención oportuna que deberán ser puestos en conocimiento del proveedor para su aceptación al momento de comunicarles

la adjudicación del pedido de compra por lo que se consignaran en este documento.

- La recepción de las facturas se realizara previa verificación de la entrega de los bienes (con respecto a la cantidad y calidad) en los almacenes de transito o en los almacenes centrales. En el caso de ser un pedido con pago adelantado el registro de la factura se realizara con el VB del Gerente de Abastecimiento y de ser el caso la presentación de la carta fianza para montos mayores a \$ 5,000.
- Los contratos de abastecimiento que mantiene Cementos Pacasmayo con sus principales proveedores y que consideren cláusula de exclusividad en el suministro deben ser respetados por lo que no pueden adquirirse a otros proveedores bienes comprendidos dentro de los contratos.
- Periódicamente, dos veces al año, se debe realizar una evaluación de la base de datos de los principales proveedores para garantizar contar siempre con las mejores fuentes de abastecimiento para la organización.
- Permanentemente se deben buscar y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento que permitan obtener las mejores condiciones de abastecimiento del mercado.
- Los nuevos proveedores serán ingresados en nuestro registro de acuerdo al procedimiento SGS-PRO-09-G0008: Selección y Evaluación de Proveedores.

DIAGRAMA DE FLUJO
COMPRA LOCAL DE MATERIA PRIMA

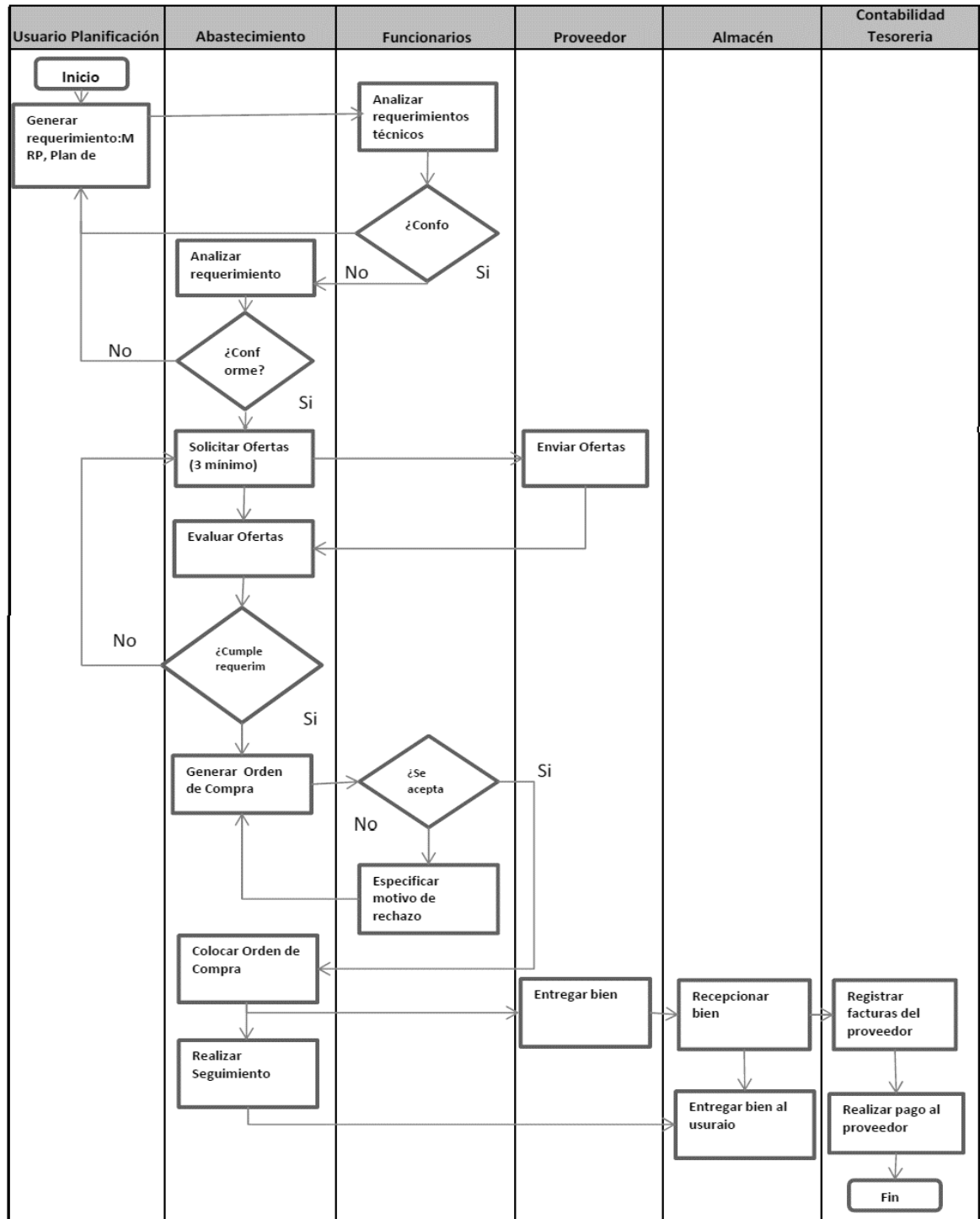


Figura 6, Diagrama de flujo del proceso de compra de materia prima. Fuente: Elaboración propia

El sistema SAP nos permite sacar varios reportes, como por ejemplo para compras donde nos indica el Stock valorado como el valor total consumo de la materia prima.

Este es un Ejemplo de compras de materia prima para el periodo Enero – Diciembre del 2019, por Plantas de Concreto.

| Análisis centro: Lista básica | | | |
|--------------------------------------|--------------------|------------|---------------------------|
| Cambiar desglose Top N | | | |
| Cantidad Centro: 11 | | | |
| Centro | Stock valorado | | ValTotConsumo |
| Total | 569,934.684 | *** | 102,683,658.98 SOL |
| 1203 DINO - Planta Concreto Piura | 80,444.777 | *** | 25,370,185.17 SOL |
| 1207 DINO - Planta Industrial Cajam | 67,877.563 | *** | 4,570,402.21 SOL |
| 1209 DINO -Planta Concreto Chiclayo | 52,194.904 | *** | 20,856,937.34 SOL |
| 1211 DINO -Planta Industrial Pacasm | 26,606.289 | *** | 4,551,647.17 SOL |
| 1213 DINO - Planta Industrial Truji | 94,180.226 | *** | 544,289.33 SOL |
| 1217 DINO -Planta Concreto Chimbote | 16,266.489 | *** | 5,556,514.36 SOL |
| 1219 DINO - Planta Concreto Moche | 113,730.797 | *** | 5,223,277.39 SOL |
| 1235 DINO - Planta Bloques Piura[N] | 1,918.424 | *** | 3,673,915.28 SOL |
| 1253 DINO-Planta Concreto Dedicada4 | 58,370.484 | *** | 21,894,396.02 SOL |
| 5202 DINOSELVA IQ - Suc. Tarapoto | 44,578.221 | *** | 8,917,740.51 SOL |
| 5212 DINOSELVA IQ - Suc. Moyobamba | 13,766.510 | *** | 1,524,354.20 SOL |

Figura 7. Compras de materia prima. Periodo Enero-Diciembre 2019.

Así mismo nos emite gráficos en el que podemos interpretar y realizar un análisis económico de cómo se van desarrollando las compras de materia prima.

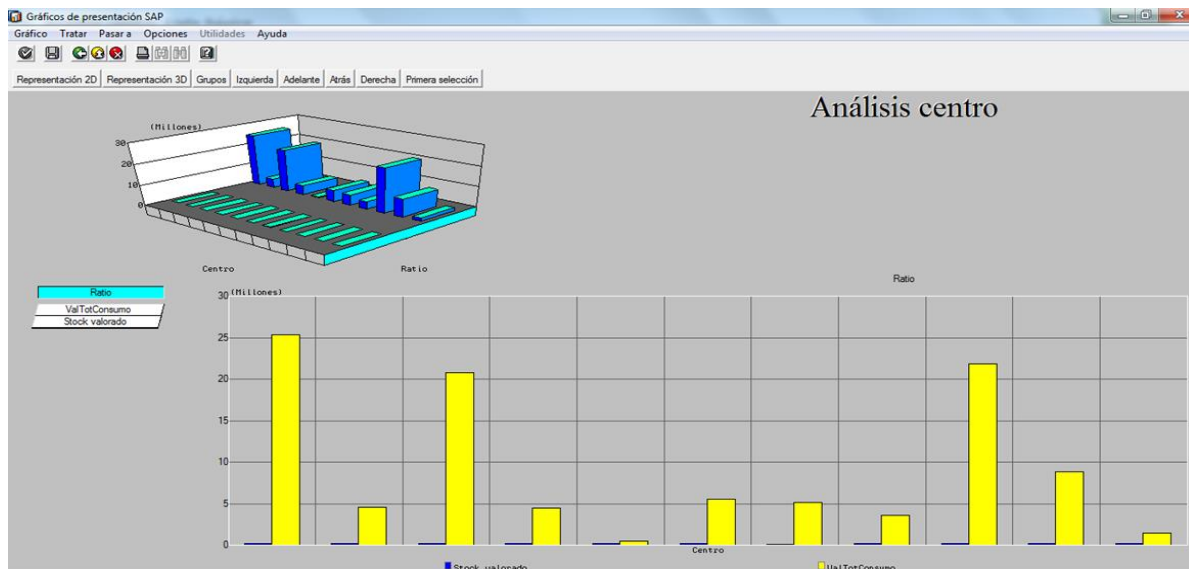


Figura 8. Gráfico para analizar el movimiento de compras de materia prima. Fuente: Sistema SAP

3.5.3 Mantener estrecha relación y adecuada selección de proveedores

El desarrollar nuevos proveedores de agregados que cumplan con todos los requisitos exigidos: tener concesión minera, documentos ambientales, certificados, permisos municipales y que los agregados cumplan con los estándares de calidad, proveedores deben ser formales.

Los materiales que son de primer interés y para los cuales se requiere trabajar con proveedores son: Arena gruesa, piedra chancada huso 57, piedra chancada huso 67 para la producción de concreto premezclado y producción de prefabricados

Hay proveedores internos que tienen canteras propias y producen piedra chancada en Piura y en Lambayeque. Los externos dan servicios generales Viviana Adrianzen, Córdova Wigberto constructora Grafeno EIRL, Emilio Buler, HLC contratistas todos de Piura.

Se cuenta con proveedores en las plantas de Chiclayo, Cajamarca, Trujillo, Talara, Chiclayo, Pacasmayo, Moyobamba, Tarapoto que suministran agregados.

CAPITULO 4: UTILIZACION Y APLICACION DE LOS RESULTADOS

El sector construcción impulsa el desempeño de otros sectores económicos, al generar empleo y mayor desarrollo en los sectores industriales, manufactureros, de servicios, comerciales, entre otros. Debido a su alta dependencia con este, los sectores relacionados son muy sensibles a la volatilidad que enfrenta, tanto por factores internos, como externos (Garro, 2019).

Cabe resaltar que el Grupo Pacasmayo cuenta con expectativas positivas tendientes a aplicar el éxito de las mejoras que ha venido experimentando como resultado del trabajo en equipo y del constante seguimiento de sus operaciones, las mismas que han tenido una constante observación, evaluación y mejora (Garro, 2019).

En tal sentido tiene grandes expectativas en cuanto a incremento de ventas debido al importante potencial de crecimiento de la demanda de cemento en la zona Norte del país, por los proyectos de infraestructura en ejecución o en planeamiento (Garro, 2019)

Las perspectivas de la categoría de clasificación de riesgo asignada al Grupo Pacasmayo se presentan estables debido al respaldo patrimonial del Grupo Hochschild Pacasmayo, a la eficiencia operativa de sus plantas de producción, la estructura operativa y financiera, su capacidad de cobertura de deuda, las sinergias que se obtienen con las subsidiarias del Grupo, a la eficiencia en su cadena de comercialización, y a la trayectoria en el mercado de Cementos Pacasmayo, que cuenta con adecuada solvencia patrimonial y una sólida estructura corporativa (Garro, 2019)

También se consideran los factores externos que rodean al sector construcción, influenciados hoy por ciertos factores económicos adversos que se han presentado, pero que ha mostrado indicios de recuperación desde el segundo semestre del 2017, por la reactivación de proyectos de infraestructura públicos y privados, y el inicio de inversiones en el Plan de Reconstrucción del norte del país impulsado por el Gobierno Central (Garro, 2019).

4.1 Fundamentación

La categoría de clasificación de riesgo otorgada al Grupo Pacasmayo se basa según Garro (2019), en:

- ✓ Su estructura operativa, apoyada por una gestión de procesos certificada de acuerdo a estándares internacionales, contando con tres plantas de producción de cemento, dotadas de procesos productivos, modernos y eficientes.
- ✓ La reactivación de los proyectos de inversión en infraestructura, tanto públicos, como privados, en la zona norte del país, así como el inicio del proceso de reconstrucción por los daños ocasionados por el Fenómeno El Niño Costero.
- ✓ La adecuada estructura de pasivos, conformada principalmente por sus obligaciones con vencimiento a largo plazo, que permite razonables calces de plazos y en condiciones financieras adecuadas.
- ✓ Su capacidad de cobertura de deuda para afrontar obligaciones financieras con el público.
- ✓ La mejora observada en el comportamiento de sus ventas, impulsado principalmente por la recuperación del sector construcción a partir del último semestre del 2017.
- ✓ La incorporación en el manejo del negocio de buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que conlleva a un crecimiento ordenado y al desarrollo de transparencia en los procesos administrativos del Grupo. La categoría de clasificación de riesgo asignada también toma en cuenta factores adversos tales como: La reducción en sus márgenes brutos observada en el periodo analizado.

La participación ha contribuido también a la mejora de los indicadores financieros de la empresa

| RUBROS | 2016 | 2017 | Set. 2018 |
|--------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| Total Activos | 3,382,491 | 2,883,521 | 2,893,940 |
| Activo Fijo | 2,315,398 | 2,263,024 | 2,160,288 |
| Total Pasivos | 1,365,571 | 1,339,652 | 1,461,928 |
| Patrimonio | 2,016,920 | 1,543,869 | 1,432,012 |
| Ventas Netas | 1,263,275 | 1,255,868 | 921,560 |
| Resultado Operacional | 277,891 | 203,457 | 183,929 |
| Utilidad neta | 114,997 | 82,620 | 86,671 |
| Res. Operacional / Ventas | 22.00 % | 16.20 % | 19.96 % |
| Utilidad / Ventas | 9.10 % | 6.58 % | 9.40 % |
| Rentabilidad /Patrimonio Prom. | 5.55 % | 4.64 % | 7.77 % |
| Rentabilidad / Activos | 3.40 % | 2.87 % | 3.99 % |
| Liquidez corriente | 4.99 | 2.70 | 1.92 |
| Liquidez ácida | 2.76 | 0.72 | 0.54 |
| Pasivos / Patrimonio | 0.68 | 0.87 | 1.02 |
| Deuda Financ./ Patrimonio | 0.50 | 0.64 | 0.69 |
| Deuda Largo Plazo | 86.52 % | 84.32 % | 76.37 % |
| Índice de Cobertura Histórico | 12.56 | 9.79 | 7.71 |
| EBITDA U12M aj | 378,808 | 331,922 | 337,586 |
| D. Fin. / EBITDA U12M aj. | 2.68 | 2.98 | 2.91 |
| D. Fin. / EBITDA U12M aj. | 4.93 | 4.39 | 4.39 |

Figura 9. Indicadores Financieros de la empresa Pacasmayo (en miles de soles a septiembre 2018). Fuente: Garro (2019).

Nota: Para efectos de análisis, las cifras han sido ajustadas a soles constantes de Set. 2018.

Los resultados de la experiencia, que fundamentalmente tienen que ver con el conocimiento pleno de las diversas actividades que hace la empresa concentrados incluso en la cadena de suministros vienen siendo aplicados en varias tareas como en la medición del desempeño en la cadena de suministro

Todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo a lo largo de la cadena son susceptibles de medición, por eso tenemos como aspecto importante saber en qué tenemos que centrar nuestros objetivos.

La función de la medición es la de conocer el estado actual de cada una de las actividades para comprobar la evolución de su desempeño. Su finalidad, por tanto, no es otra que la de tomar futuras decisiones para mejorar su eficacia, de manera que se llegue a reducir gastos, tiempos y, sobre todo, se alcance una mayor satisfacción del cliente ajustando la oferta a sus necesidades reales y actualizadas (EAE Business School, 2017)

4.2 Logros de interés

Concretamente, para mejorar el desempeño lo primero de todo es fijarse en el retorno sobre la inversión. Se trata de establecer el cociente entre el resultado del sistema productivo y logístico y entre la cantidad de recursos utilizados, estableciendo periodicidades y tiempos de media para cada operación. Específicamente, se especifican aquellos que tienen que ver con los objetivos planteados, los cuales según EAE Business School (2007) son los siguientes:

- ✓ **De producción:** Coste por hora de la mano de obra, coste de materia prima unitario, índice de depreciación, nivel de producción, tiempo de producción por unidad o por lote de unidades.
- ✓ **De la gestión de compras y proveedores:** Gastos de compras en relación con el volumen de ventas brutas, número de proveedores, porcentaje de entregas de proveedor a tiempo y rechazos de proveedor.
- ✓ **De gestión de inventarios:** Stock de materias primas y de productos terminados, rotación del inventario (según los costes de ventas periódicas), costes de mantenimiento de inventario, costes de gestión.
- ✓ **De almacenamiento,** como el nivel de abastecimiento o la tasa de precisión en la preparación de pedidos.
- ✓ **De transporte y distribución:** Tiempo de entregas, número de pedidos rechazados.

- ✓ **De entrega y servicio al cliente:** En este caso consideramos el ciclo del pedido del cliente, es decir, el tiempo de media que está dispuesto a esperar una vez que ha ordenado el producto.

También es importante comprender la extensión aplicando el análisis llamado desviación estándar o de puntuación, que se puede aplicar en el análisis de una muestra mucho mayor (Williams, s.f). Por último, verificar los resultados estadísticos al leer los datos, en particular, su código y fuente, para tener una idea clara de por qué respondieron de la manera en que lo hicieron.

El haber desarrollado una buena planificación logística ha permitido:

- ✓ Adquirir los materiales en las condiciones más adecuadas, de esta forma evitamos realizar operaciones de desembalaje, preparación y adaptación posterior.
- ✓ Reducir los costes de transporte, realizando agrupación de cargas y minimizando etapas y distancias en el recorrido.
- ✓ Reducir los costes de manipulación, procurando cambiar la mercancía de ligar el menos número de veces.
- ✓ Reducir los grupos de clasificación del stock, así como minimizar el volumen, el espacio y el número de recintos destinados a almacenaje.
- ✓ Reducir el número de revisiones y control de existencias, haciendo las necesarias y de la forma más fácil y cómoda posible.
- ✓ Aprender a medir y gestionar los números, Antes de aplicar la estadística, debes saber exactamente qué quieres preguntar a los datos. Entender claramente lo que cada herramienta estadística puede y no puede medir, así como la aplicación conjunta de varias herramientas que se complementan entre sí. Por ejemplo, no busques sólo un nivel "medio", como sería una calificación promedio. Los empresarios que utilizan una escala de cinco puntos para encontrar la tasa de satisfacción nunca llegarán a un 3,84; esto puede indicar cómo el público se comporta mediante una muestra analizada por el método clúster.
- ✓ También es importante comprender la extensión aplicando el análisis llamado desviación estándar o de puntuación, que se puede aplicar en el análisis de una muestra mucho mayor.

- ✓ Verificar los resultados estadísticos al leer los datos, en particular, su código y fuente, para que tener una idea clara de por qué respondieron de la manera en que lo hicieron.
- ✓ En las operaciones de compra se tiene una clasificación de los materiales teniendo en cuenta el proceso de producción como el rendimiento económico y el criterio de condiciones en el mercado (riesgo de abastecimiento). Esto en razón a que hay materiales caracterizados por ser cuellos de botella, materiales palanca y estratégicos. Esto llevo a que las compras se automaticen.
- ✓ Priorizar en las relaciones con los proveedores los criterios de confianza (reducir pasos burocráticos) compras no influenciadas, abastecimiento equilibrado, entre otros, como obtener lo que se negocia.
- ✓ Buscar siempre la integración en una red de abastecimiento y aprovechamiento de la innovación del proveedor, esto sirve para ir diseñando estrategias de abastecimiento. Se está logrando identificar proveedores competentes.
- ✓ Procurar siempre lograr y desarrollar ventajas competitivas desarrollando nuevas y mejores soluciones a los problemas del día a día en los suministros de la empresa.
- ✓ Forjar la política de lograr un flujo continuo de materiales y servicios importantes, así como mantener inventarios y mínimas pérdidas. Existe una cooperación constante a fin de alcanzar armonía en las relaciones productivas de trabajo con otras áreas funcionales de la organización.
- ✓ Las prácticas éticas son una política permanente en las diferentes áreas, tanto en las de compras como las áreas de ventas.
- ✓ La actualización de registros en los sistemas de información es de mayor cuidado, por el alto valor que tiene las estadísticas en la toma de decisiones en las distintas áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. La sostenibilidad del éxito de una empresa está en la capacitación permanente de su personal en todas las áreas, por lo que es importante que las empresas destinen un presupuesto considerable para capacitación, teniendo un plan de capacitación según las áreas donde cada trabajador se desempeña.
2. La coordinación entre áreas y dependencias es clave, por tanto ésta debe ser considerada como política empresarial y teniendo en cuenta que cada área tenga información de lo que pasa en su área y en la empresa en general, esto ayuda a la identificación del personal.
3. La planificación se convierte en una guía de la gestión de una empresa, por tanto su aplicación y revisión continua debe ser una práctica permanente de toda empresa que decide mantenerse en el mercado y ofrecer satisfacción a sus clientes.
4. Las empresas deben de aprovechar la experiencia y calificación de sus trabajadores y por tanto es importante no solo la rotación en los puestos, sino también la especialización en aspectos claves de la empresa y que tienen que ver en la gestión e innovación tanto en producción como en ventas (conocimiento del mercado, por ejemplo).
5. Interesa que en la solución de los problemas identificados participen todas las áreas involucradas así como los directivos y ejecutivos de la empresa, lo que ayuda a generar confianza y responsabilidad en las soluciones.

CONCLUSIONES

1. Cementos Pacasmayo, tiene a la sostenibilidad como un estilo de vida que busca generar valor económico, medioambiental y social para promover progreso y bienestar presente y futuro a todas las personas que forman parte de la empresa: consumidores, proveedores, socios y accionistas.
2. Gestión humana, responsabilidad social, operaciones y monitoreo del ambiente, cadena de suministros y administración, operaciones y programas de eficiencia productiva y monitoreo de operaciones, modelos de prevención de fraude y corrupción bajo la certificación ISO 37001 para evitar riesgo de reputación y económico.
3. Se ha establecido alianzas estratégicas para el desarrollo con Organizaciones que compartan nuestro interés para desarrollar las zonas donde operamos.
4. Como trabajador y funcionario desarrolle las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la empresa comprendidas dentro del área de cadena de suministros, orientado fundamentalmente al ordenamiento en el proceso de compras y ventas.
5. Se contribuyó a forjar una política de lograr un flujo continuo de materiales y servicios importantes, así como mantener inventarios y mínimas pérdidas. Aprovechando que existe una cooperación constante a fin de alcanzar armonía en las relaciones productivas de trabajo con otras áreas funcionales de la organización. Las prácticas éticas son una política permanente en las diferentes áreas, tanto en las de compras como las áreas de ventas.
6. Las calificaciones en las evaluaciones de desempeño, siempre fueron de excelente, ya que participe activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas del día a día y siempre actué pensando en el cumplimiento de metas y objetivos tanto profesionales y personales como los de la empresa, conocedor que los éxitos de esta serán también mis éxitos como funcionario.
7. La constancia, perseverancia y el deseo de superación son mayores que el desconocimiento de algunas actividades y esta empresa ha sido y es para mí una escuela de constante aprendizaje y de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, Carla, Blas, Daniela, Espinoza, Elizabeth, Montenegro, Regina y Peña, Carlos (2016). *Plan Estratégico de la Empresa Unión Andina de Cementos* Tesis de Maestría. Pontifica Universidad Católica del Perú Recuperado de file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/ALVAREZ_BLAS_PLAN_UNACEM.pdf
- Alves, Carla. (2013). Las estructuras de acero para la construcción civil. Recuperado de <http://www.carla-alves.com/blog/betao-armado/las-estructuras-de-acero-para-la-construccion-civil/>
- Arcia, María (2018) Cadena de suministro, qué es y cómo funciona. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/316908>
- Bendezu, Espinoza y otros. (2013) Reporte financiero. Unión andina de cementos. *Centrum*. PUC.
- Casquete, Nubia, Espinoza, Wendy, Alcívar, Flérida y Flores, Emilio (2016) Aplicación de las estadísticas en las empresas. ISSN: 2254-7630 *Rev Caribeña de ciencias sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/estadisticas.html>
- EAE Business School (2017). La medición del desempeño en la cadena de suministro. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-medicion-del-desempeno-en-la-cadena-de-suministro/>
- Garro, Solanschel (2019). Informe privado de clasificación de riesgo. Cementos Pacasmayo S.A.A. y Subsidiarias. *Class & Asociados S.A.* Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/CD0005/20190124173801/201932PACASMAYO32CLASS.PDF>
- Giraldo, José (2011). Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- Importancia (2015) Importancia de la estadística. Recuperado de <https://www.importancia.org/estadistica.php>
- Inversionistas (s.f) Recuperado de https://www.cementospacasmayo.com.pe/Aplicaciones/Web/webpacasmayo.nsf/xsp_page.xsp?page=inversionistas&tab=50

López, Antonio (2018). 5 funciones principales del departamento de logística. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/2018/07/31/5-funciones-principales-departamento-logistica/>

Martín, Manuel (2017). Planificación de la cadena de suministros: desde el S&OP hasta el IBP. *Conexionesan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/20/la-planificacion-de-la-cadena-de-suministros/>

Meetlogistics (2016). 15 Definiciones de Cadena de Suministros. Recuperado de <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/definicion-cadena-de-suministros/>

Memoria Anual 2017 (s.f). *Bolsa de valores de Lima*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/CD0005/20190311181502/MECD00052018AIA01.PDF>

Memoria anual 2018 (s.f). *Bolsa de valores de Lima*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/CD0005/20190311181502/MECD00052018AIA01.PDF>

Notimex (2015) Nace oficialmente LafargeHolcim. Milenio 2020 Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/nace-oficialmente-lafargeholcim>

Nosotros (s.f). Recuperado de https://www.cementospacasmayo.com.pe/Aplicaciones/Web/webpacasmayo.nsf/xsp_page.xsp?page=nosotros&tab=6

Paredes, L. (2015). *Influencia de la Cadena de Suministro en la Calidad de Servicio en la Empresa Cementos Pacasmayo S.A.A.* Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2058/paredesrios_leyla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reporte de sostenibilidad. Pacasmayo 2018 (s.f). *Bolsa de valores de Lima*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/CD0005/20190311181502/RSCD00052018AIA01.PDF>

Rivas, Oscar (2016) Diseño de la cadena de suministros. Recuperado de <https://prezi.com/ez4ywr1re-qj/diseno-de-la-cadena-de-suministros/>

Roldan, Paula (2019) Cadena de suministro. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

- Rouse, Margaret (s.f) Análisis estadístico. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-estadistico>
- Santos, A., Villegas, N. y Betancourt, J. (2012). Residuo de mármol como insumo en la construcción civil - diagnóstico de la Comarca Lagunera. *Revista de la Construcción* 12(22) Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rconst/v11n2/art03.pdf>
- Una historia por contar (s.f). Recuperada de https://www.cementospacasmayo.com.pe/Aplicaciones/Web/webpacasmayo.nsf/no_sotros_historia.pdf
- Valle, A. (2015) “Concreto y cemento, la nueva apuesta de CEMEX”. Disponible en <http://www.elfinanciero.com>.
- Wattanajantra, Asavin, 2019. Cómo mejorar las cadenas de suministro y lograr el éxito internacional (e-book). Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/mejorar-las-cadenas-suministro-y-lograr-exito-internacional/>
- Williams, John (s.f) La importancia de la estadística en la toma de decisiones gerenciales. *La Voz*. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-estadstica-en-la-toma-de-decisiones-gerenciales-4676.html>